



## **Projeto SmartGalp:**

# **Um estudo sobre a inovação na Galp Energia, SA**

Por:

Ana Maria de Almeida Goucha Jorge

## **Dissertação de Mestrado**

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por:

Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça

setembro, 2016

## **Nota Biográfica**

Ana Maria de Almeida Goucha Jorge nasceu em dezembro de 1993, em Leiria.

Em 2011 terminou o ensino secundário na Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo e, nesse mesmo ano, ingressou na Faculdade de Economia de Coimbra no curso de Gestão.

Em 2014, terminou a licenciatura em Gestão e decidiu que seria vantajoso ingressar na Faculdade de Economia do Porto, sendo admitida no Mestrado em Economia e Administração de Empresas.

Em 2016, termina a componente curricular do referido mestrado e apresenta a presente dissertação.

## **Agradecimentos**

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Manuel António Fernandes da Graça, pelo seu apoio e disponibilidade, assim como por todos os esclarecimentos e sugestões.

Quero agradecer também à Galp Energia pela disponibilidade e toda a atenção, particularmente à Dra. Nicolle Fernandes e ao Eng. João Marques, pois a informação e contributo prestados foram fundamentais.

Gostaria também de agradecer à Faculdade de Economia da Universidade do Porto pelas condições que me ofereceu, assim como a todos os professores pelos conhecimentos transmitidos.

Aos meus colegas e amigos, tanto pelos momentos de trabalho, como pelos momentos de descontração e pelo companheirismo e amizade que sempre demonstraram.

Ao meu namorado, por estar sempre presente, pela força e incentivo que continuamente me deu.

Finalmente, gostaria de agradecer à minha família, por todo o apoio. Em especial ao meu irmão, por toda a força e conselhos que me deu sempre que precisei e, claro, à minha mãe que foi incansável em todos os momentos da minha vida com o seu apoio incondicional, carinho e compreensão.

Um muito obrigada!

## Resumo

Esta dissertação recorre ao método de estudo de caso para analisar o modo como as estratégias de negócio têm vindo a ser repensadas atendendo ao facto de o capital já não ser visto como o único fator para as empresas manterem uma estratégia eficiente e eficaz. Inovação, criatividade e abertura ao exterior são conceitos que emergem como complementares. Nesse sentido, seleccionou-se a empresa Galp Energia e analisou-se um projeto de inovação específico – o SmartGalp – para investigar como um modelo estratégico, dinâmico e atual, permite criar valor para esta empresa portuguesa. Foi possível perceber que a Galp consegue manter-se uma empresa competitiva e sustentável, com um notável desempenho económico, em grande parte devido à sua orientação estratégica para a inovação no curto e no longo prazo e a investir em projetos inovadores que se constroem sob aprendizagens e capacidades típicas de uma estratégia de inovação aberta.

**Palavras-chave:** Inovação; Criatividade; Estratégia; Melhoria Contínua; Vantagem Competitiva; *Strategos*; Inovação aberta.

## **Abstract**

*This dissertation uses the case study method to analyze how business strategies are being rethought because capital is no longer seen as a sufficient driver for companies to maintain an efficient and effective strategy. Innovation, creativity and openness are concepts that are emerging as complementary to that. Therefore, Galp Energia was chosen to be analyzed, more specifically one of its innovation projects – the SmartGalp project – in order to investigate how a strategic, dynamic and current model allows value creation for this Portuguese company. It was possible to understand that Galp remains a competitive and sustainable company with a remarkable economic performance in large part due to its strategic orientation towards innovation in the short and long term. Furthermore it invests in innovative projects built on the capacity to learn and other typical components from open innovation.*

**Key-Words:** *Innovation; Creativity; Strategy; Continuous Improvement; Competitive advantage; Strategos; Open innovation.*

## Índice de Conteúdos

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Conteúdos.....	v
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Quadros .....	viii
Lista de Abreviaturas .....	ix
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico .....	4
2.1 Gerir para a criatividade e a inovação.....	4
2.1.1 Criatividade .....	6
2.1.1.1 Criatividade organizacional .....	7
2.1.2 Inovação .....	10
2.1.2.1 Porquê inovar? .....	11
2.1.2.2 Empresa Inovadora .....	12
2.2 Estratégia.....	13
2.3 Melhoria Contínua .....	15
2.3.1 Comelhoria.....	17
3. Metodologia.....	19
4. Estudo de caso .....	21
4.1 Apresentação do setor O&G .....	21
4.2 Apresentação da empresa.....	21
4.3 Estratégia da GALP.....	25

4.4	Inovação na GALP .....	29
4.4.1	Metodologia <i>Strategos</i> .....	32
4.4.1.1	Ótica do “duplo funil” .....	34
4.4.2	Projetos de inovação .....	35
4.4.2.1	Projeto SmartGalp.....	39
4.5	Análise .....	44
5.	Conclusões.....	48
5.1	Limitações do estudo.....	50
5.2	Sugestões para estudos futuros.....	51
6.	Referências .....	52
7.	Anexos.....	56

## Índice de Figuras

Figura 1 – Matriz bi-dimensional de melhoria contínua (elaboração própria com base em Corso e Pellegrini (2007)).....	18
Figura 2 – Estrutura do departamento de Investigação e tecnologia (elaboração própria)..	29
Figura 3 – Sequência das fases de um projeto de inovação anteriores à sua implementação (elaboração própria) .....	30
Figura 4 – Inovação fechada vs Inovação aberta (Chesbrough, 2003b) .....	33
Figura 5 – Duplo funil (elaboração própria) .....	35
Figura 6 – Fases da Inovação na Galp (elaboração própria).....	36
Figura 7 – Relação entre a inovação e os negócios num projeto de inovação (elaboração própria).....	36
Figura 8 – Intervenientes num projeto de inovação da Galp (elaboração própria).....	37



## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Benefícios do projeto SmartGalp para o consumidor/empresa (elaboração própria).....	42
Quadro 2 – Oferta do SmartGalp aos vários tipos de clientes (elaboração própria) .....	45

## **Lista de Abreviaturas**

E&P- Exploração e Produção

FEUP- Faculdade de Economia da Universidade do Porto

FSE- Fornecimento de Serviços Externos

G&P- *Gas e Power*

GSE- Galp Soluções de Energia

I&D- Investigação e Desenvolvimento

MC- Melhoria Contínua

O&G- Óleo e Gás

OCDE- Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

PME- Pequenas e Médias Empresas

RH- Recursos Humanos

## 1. Introdução

A inovação tem sido alvo de estudo por vários autores, uma vez que é uma característica marcante da gestão das empresas modernas. O desejo pelo aumento de vantagem competitiva e por um desempenho económico cada vez superior é apontado como a razão fundamental para essas empresas procurarem inovar. Assim sendo, a presente dissertação permitirá perceber a importância dos processos criativos e da criatividade no ambiente organizacional, bem como a importância do ambiente externo como alavanca para o sucesso.

Este estudo enquadra-se na frequente observação de que os modelos de negócio necessitam de ser repensados pois o mundo organizacional está cada vez mais complexo e com transformações rápidas e constantes. Constata-se então, atualmente, uma maior valorização da criatividade e da riqueza dos indivíduos enquanto organismos fulcrais no sucesso de uma empresa, bem como uma fase de conexão e interatividade à escala global, de maior exposição, colaboração e participação.

Em estudos anteriores, nomeadamente em Bradley et al (2012), foi reconhecido que o capital é uma condição necessária para um maior desempenho das empresas, no entanto não é suficiente e tem de ser acompanhado por inovações relacionadas com a diferenciação (em relação a produtos concorrentes) ou com a novidade (em relação à comunidade/ consumidores). Além disso, concluiu-se que quanto mais eficientes são os mercados, maior a necessidade de inovar e de possuir mais conhecimento para poder corresponder às necessidades dos clientes, que se vão alterando, pois só assim se conseguirá uma efetiva retenção de clientes e criação de valor. Anteriormente, em 2007, a OCDE já tinha realizado um estudo<sup>1</sup> que sugere que a inovação é condição “*sine qua non*” para o crescimento económico e que está a crescer cada vez mais como parcela da atividade económica. Refere ainda que o investimento em I&D está associado a maiores taxas de retorno e que o investimento tecnológico tem contribuído significativamente para o desempenho dos negócios e do crescimento económico.

Para dar continuidade a este estudo foi selecionada uma empresa nacionalmente reconhecida, a Galp Energia SA e, assim, o que se propôs investigar foi de que forma esta empresa realiza as suas inovações e faz usufruto da criatividade das pessoas para

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://www.oecd.org/science/inno/39374789.pdf>

alcançar o sucesso. Para isso, irá ser abordado um caso de inovação desenvolvido e implementado pela empresa, o projeto SmartGalp – um serviço, no âmbito da eficiência energética, de medição inteligente e automática do consumo para clientes domésticos – de forma pormenorizada para poderem ser retiradas conclusões concretas e objetivas. Neste sentido, emerge como grande assunto desta investigação estudar a implicação que a orientação da Galp Energia tem na sua competitividade e no seu desempenho económico. É ainda estudado o modo como é implementada e executada a Metodologia *Strategos*, que é linha orientadora dos projetos de inovação, incluindo o SmartGalp.

O SmartGalp é hoje um fator diferenciador na estratégia da Galp, fonte de vantagem competitiva e que proporcionou aos consumidores um novo modo de avaliar e consultar, a qualquer momento, os seus consumos energéticos a três níveis: combustível, gás e eletricidade. Este serviço B2C é completamente inovador pois constitui um novo olhar sobre a oferta da Galp uma vez que esta opta por oferecer poupança ao invés de consumo, atendendo aos desejos dos clientes. Trata-se de um projeto pioneiro e que não apresenta concorrência direta. Além disso, permite à empresa obter uma forte e sólida relação de proximidade com o consumidor final uma vez que existe constante comunicação entre o mesmo e a Galp. A implementação deste projeto foi possível devido aos recursos e condições de que a empresa se serve, os quais irão ser enunciados e avaliados no decorrer da dissertação. As características e benefícios que formam o projeto serão analisados, estabelecendo uma articulação entre os mesmos e as diversas vertentes da estratégia de inovação.

O grande contributo desta dissertação, como iremos ver, engloba a perceção de que a Galp só consegue criar valor e manter-se uma empresa sustentável no tempo devido à sua estratégia bem definida, garantindo uma atuação rápida e segura. A especificidade deste caso permitiu entender a forma como a Galp lida com as mudanças que emergem nos mercados atuais, ao recorrer a um modelo de negócio dinâmico e ativo que acompanha essas alterações através de processos inovadores, criatividade dos colaboradores e, muito importante, através da capacidade de melhorar continuamente.

A presente dissertação está estruturada em cinco grandes capítulos, sendo este o primeiro – a introdução – onde se pretende enquadrar, de forma sintetizada, a investigação proposta. Seguidamente irá ser feito um enquadramento teórico que aborda

os principais temas em investigação e posteriormente, no terceiro capítulo é apresentada e fundamentada a metodologia seguida nesta investigação que é um estudo de caso único. No capítulo quatro é apresentado um enquadramento da própria empresa, bem como uma análise profunda da estratégia, forma de inovar e processos que lhe estão subjacentes. Após isso, os processos e capacidades disponíveis no âmbito da Área de inovação são explorados para melhor se entender como tal fenómeno se torna numa fonte sustentável de vantagem competitiva para a Galp. Em complemento, é avaliado e explorado o caso real do SmartGalp. Ainda neste capítulo é realizada uma análise do caso, relacionando todo o conhecimento adquirido na teoria e na prática, fundamentando a sua especificidade para depois sim, no último capítulo, se proceder às conclusões e contributos possíveis de retirar do mesmo, bem como as suas limitações e sugestões para eventuais estudos posteriores.

## **2. Enquadramento Teórico**

Este capítulo pretende localizar e interpretar a investigação realizada acerca dos temas mais relevantes para o presente estudo e tem por base uma análise de estudos já publicados para precisar o estado atual do conhecimento neste âmbito. Esta revisão literária permitiu fornecer uma base para toda a investigação posterior.

Assim, os principais temas aqui tratados são a criatividade, a inovação, a estratégia e a melhoria contínua. A criatividade e a inovação são dois conceitos que estão intimamente ligados daí a necessidade de abordar os dois e portanto, apesar de os dois serem tratados separadamente, devem ser vistos como “duas caras da mesma moeda”. Uma vez que este estudo aborda a inovação como forma de uma empresa encarar o mercado, há necessidade de abordar o tema estratégia e, de certa forma, sustentar a ligação entre os dois conceitos. Durante a investigação surgiu ainda a necessidade de analisar a melhoria contínua como um processo que sustenta todos estes temas anteriormente referidos, como iremos ver.

### **2.1 Gerir para a criatividade e a inovação**

A crescente necessidade de inovar e a aceitação de que a criatividade organizacional é imprescindível levou a que estas duas componentes se tornassem parte integrante e fundamental para a criação de vantagem competitiva nas empresas. Estas garantem o esforço necessário para a existência de novas ideias, melhores resultados e para o desenvolvimento de capacidades nos indivíduos. Segundo Ridderstrale (2006), para as organizações manterem a competitividade necessitam de abarcar no seu seio valores como a experiência, a persistência, a criatividade e a partilha.

Portanto, é perceptível que existe uma estreita ligação entre criatividade e inovação, tanto que, por vezes, são processos que se confundem quando nos referimos às práticas organizacionais. Ridderstrale (2006) afirma que a inovação é o salto do espaço conceptual para o espaço da ação: é aqui que as ideias ganham forma e se integram na área económica. A inovação desafia e põe à prova o que se conhece até então.

Logo, a inovação é o resultado do pensamento criativo, da conceção de ideias criativas que surgiram através da interação entre processos mentais e de experimentação. Esta está cada vez mais relacionada com o trabalho em equipa e o gerar de ideias no interior de um grupo de indivíduos diversos, de forma a estimular o talento e a imaginação,

abrangendo várias áreas. Ou seja, podemos dizer que a colaboração entre os membros, e as suas diferenças, fortalece as capacidades criativas e inovadoras. Brabandere (1998) sustenta esta realidade, referindo que a inovação é um processo coletivo sustentado por pensamentos individuais criativos.

Stacey (1996) refere que a criatividade e a inovação são processos combinados, com origem na mente das pessoas mas que se desenvolvem conjuntamente com a sociedade, a organização e os diversos grupos que dela fazem parte. Não existe inovação sem criatividade, sendo que esta última não existe sem o incentivo ao desenvolvimento e à abertura. Em complemento, é importante a interligação e comunicação entre todos os membros.

As organizações necessitam de facultar aos seus colaboradores um ambiente que estimule o pensamento criativo e a consequente inovação. Johansson (2007) afirma que é necessário ter em conta todas as ideias que surjam, proporcionando uma envolvente de livre expressão e livre pensamento.

A criatividade e a inovação cruzam-se com algumas barreiras na sua implementação. Os sistemas da qualidade e as regulamentações são exemplo disso, bem como fatores externos à organização que possam dificultar ou afetar o pensamento criativo e a aprendizagem organizacional de forma negativa, podendo até bloquear esses processos. Mais do que isso, é frequente haver tendência para optar pelo que já se conhece, por forma a garantir a segurança e a trabalhar no campo de ação tradicional. Este facto é um grande obstáculo à descoberta de novas perspetivas e à inovação. (Johansson, 2007)

Williams e Yang (2004) recorrem aos estudos de Amabile para fazer referência às circunstâncias que têm de estar presentes na organização para se verificarem processos inovadores e resultados criativos. Primeiro, é importante as empresas incluírem e despertarem o pensamento criativo no seu dia a dia, bem como precisam de conhecer todos os fatores que afetam o processo de inovação. Posto isso, há que estipular os vários momentos desse mesmo processo e, por último, a empresa deverá identificar o efeito que a organização tem no pensamento criativo dos seus membros. Os autores referem ainda que a inovação tem maior probabilidade de se verificar caso haja estruturas que estimulem o pensamento criativo, ligação entre o interior e o exterior da

empresa e que a mesma tenha confiança nas capacidades dos seus membros e incentive a colaboração e partilha entre todos.

As empresas que se servem da criatividade, da inovação e da constante aprendizagem para ampliarem o seu conhecimento têm maior oportunidade de produzir ideias e seguir caminhos inovadores. Rodrigo (2004) afirma que as organizações necessitam de ser organismos em aprendizagem devido às complicações que poderão encontrar sempre que ocorrer uma alteração no seu ambiente. Complementando, Ridderstrale (2006) defende que apesar de haver ainda dificuldades a ultrapassar no âmbito da inovação, já não é opção não seguir um caminho que procure a novidade.

### **2.1.1 Criatividade**

A criatividade é um conceito que pode ser olhado por várias perspetivas pois depende de diversos fatores. “Pode haver tantas definições de criatividade quantas pessoas que pensam sobre o tema.” (Sternberg, 2008)

O ser humano é um ser criativo, social, e, em todas as etapas da sua vida, este fenómeno ocorre de forma natural pois a necessidade de comunicar e de criar é um dos fatores primordiais na natureza do Homem. Cada vez mais, a ideia de que existem seres dotados desta capacidade de criar, seres especiais com talentos excepcionais, tem desaparecido. Todos os indivíduos dispõem de criatividade e este é um processo que pode ser treinado, aprendido e melhorado. Tschimmel (2003) afirma que a capacidade de produzir novas combinações, de responder inesperadamente, de forma útil e satisfatória, é o resultado de um pensamento intencional. Este pensamento pode ter origem a nível pessoal, cultural, de técnica ou de contexto.

A criatividade surge como um fenómeno natural e uma capacidade sobretudo cognitiva. Esta é vista como um conjunto de fatores envolvidos no pensamento produtivo que o indivíduo usa para desenvolver habilidades e capacidades de expressão (Gomes, 2004), ou seja, relaciona-se fundamentalmente com o aparecimento de novas ideias, originais e pertinentes. Em complemento, Nicholson (2000) assegura que há atributos fundamentais para o desempenho criativo, são eles a paixão, a persistência e a perseverança.

Não obstante, Torrance (1966 apud Kim, 2006) defende a associação entre a criatividade e a formulação de soluções e hipóteses. As pessoas, dotadas de um



pensamento cognitivo diferenciado, enfrentam problemas e dificuldades e, assim sendo, testam as hipóteses que encontram e que depois possuem para chegar a uma solução que lhes permita resolver a questão a que eram sensíveis no primeiro momento. O autor afirma ainda que a criatividade está maioritariamente ligada à imaginação, ao invés de à inteligência pois esta última envolve um raciocínio lógico empregando ideias pré-estabelecidas.

Ostrower (1977) defende que o processo criativo é uma ação integrada num ser humano, ou seja, é um potencial inerente ao Homem. O autor olha ainda o ato de criar como um ato cognitivo, na medida em que “o imaginar é um pensar específico sobre um fazer concreto”. A imaginação impulsionada pela compreensão e pela capacidade para relacionar, caracterizar e atribuir significados, é o núcleo do processo criativo.

#### **2.1.1.1 Criatividade organizacional**

Como referem Nonaka e Takeuchi (1997), a rápida reação às mudanças do ambiente externo assenta na capacidade que as empresas têm para criar, transformar e exteriorizar o seu conhecimento. Segundo estes autores, esta é a principal vantagem competitiva de que as empresas possuem. É importante que estas estejam preparadas para mudar e adaptar-se ao que as rodeia e que sejam capazes de alterar a sua cultura, caso necessário.

Este conhecimento, esta adaptação e aprendizagem contínua, permite obter uma vantagem competitiva sustentável pois é um ativo do património da empresa que se constrói com o tempo e que é de difícil (ou até impossível) imitação por parte da concorrência. Portanto, este tornar-se-á tanto mais estratégico quanto maior for a sua especificidade. E é neste ponto que se destaca a criatividade organizacional, uma vez que esta é uma habilidade que permite às empresas gerar no seu seio, e incorporar no seu conhecimento, novos elementos, novas combinações que até então não eram sabidas (Karlof, 1999). É perceptível, então, o porquê da associação entre criatividade e diferenciação e, simultaneamente, entre criatividade e vantagem competitiva. O reconhecimento da criatividade enquanto ativo estratégico contribui de forma importantíssima para a sobrevivência e adaptação das empresas às mudanças económicas e sociais que se fazem notar atualmente. Proctor (1999) complementa esta ideia afirmando que soluções criativas atraem de forma mais poderosa os clientes e permitem à empresa adaptar-se aos anseios dos mesmos.

Michalko (2003) afirma que a qualidade da criatividade assenta na quantidade de alternativas que esta proporciona e, para isso se verificar, é necessário que esta olhe para a realidade de forma desafiante e ampla, considerando todas as possibilidades envolvidas. Podemos então dizer que a criatividade pressupõe um pensamento produtivo. Assim, é fundamental que a empresa incentive nos seus colaboradores a busca pela novidade, por novas e diferentes soluções, agregando estas ações a um contínuo fluxo de ideias no dia a dia da empresa. O ponto fulcral está em ir além do habitual, olhando tudo de forma alargada e abraçando todas as perspetivas.

Segundo Amabile (2008), a alteração do ambiente em que se inserem os indivíduos impulsiona a sua criatividade de uma forma muito mais vigorosa do que a simples tentativa de os levar a pensar somente com o que conhecem. A autora defende que há um conjunto de condições propensas à criatividade: a motivação, as capacidades individuais relevantes para o processo criativo, a adaptação à complexidade, a aceitação do desconhecido em substituição, ou reforço, do tradicional e o esforço individual. Ou seja, a criatividade é um processo resultante da interação entre o indivíduo, o meio onde se insere, a cultura, a sociedade e as experiências que lhe são proporcionadas. Esta interatividade favorece o fluxo de informação e o aparecimento de respostas originais, portanto, podemos afirmar que não é certo olhar a criatividade como um conceito individual mas sim o resultado de várias realidades.

Um ambiente organizacional propício à criatividade necessita de alicerces vindos do topo da organização, uma vez que é fundamental que haja uma liderança que, não só seja recetiva, como instigue o pensamento criativo, a livre expressão e o aparecimento de novas ideias e que, portanto, ofereça as condições necessárias para que isso se verifique. O número reduzido da hierarquia e as equipas de trabalho interrelacionadas são outros fatores propensos a um ambiente criativo (Alencar, 2003). De Bono (2003) complementa afirmando ainda que tem de ser parte integrante dos líderes a capacidade de ouvir e reconhecer as novas ideias, bem como a disponibilização de recursos para a implementação das mesmas. De notar ainda que colaboradores motivados têm maior predisposição para criar e portanto contribuir para resultados mais promissores. A motivação, aliada à cultura, ao talento, ao conhecimento e ao ambiente organizacional, permite chegar de forma mais favorável a esses resultados (Amabile e Collins, 2004).

Williams & Yang (2004) garantem que a comunicação entre indivíduos é um princípio-base para que a organização consiga manter, de forma sustentável e ao longo da sua vida, uma gestão agrupada ao pensamento criativo.

Os vários estudos, realizados até hoje, acerca do pensamento criativo têm mostrado uma evolução e alteração na medida em que este já não tem foco apenas no indivíduo mas sim num sistema de contextos como um todo. Assim, surgiu o conceito de Gestão do Conhecimento. Esta ideia resulta da compreensão dos processos organizacionais e os benefícios da mesma aparecem quando se verifica a ligação entre indivíduos, o ajustamento de indivíduos a processos e a adaptação à dinâmica da empresa. A Gestão do Conhecimento valoriza a interação do indivíduo, enquanto condutor criativo e inteligente, com a envolvente em que este se encontra e o passar do tempo.

### 2.1.2 Inovação

A atribuição de importância à inovação remonta a Schumpeter (1934), que considerava esta como o principal impulsionador do processo de mudança que seria o desenvolvimento económico. Esta exprime “novas combinações” para os recursos existentes na empresa, ou seja permite conseguir uma maior vantagem competitiva.

Com base na revisão da literatura, pode-se observar que após esta definição, muitas outras se seguiram. Por exemplo Dosi (1988) define inovação como “a busca, a descoberta, a experimentação, o desenvolvimento, a imitação e a adoção de novos produtos, novos processos e novos *set-ups* organizacionais”.

A inovação aparece como parte integrante e fundamental de diversos acontecimentos organizacionais. Por exemplo, quando uma empresa decide apostar num novo produto, serviço ou mercado, quando existem mudanças ao nível dos processos operacionais e críticos para a empresa e quando há desenvolvimentos estratégicos ou alterações nos meios para alcançar determinadas estratégias ou objetivos.

Grande parte das definições de inovação compreende apenas o desenvolvimento tecnológico, embora recentemente se tenha começado a incluir a parte estratégica e de gestão. Segundo a perspetiva de Armbruster et al (2008), a inovação pode ser ao nível da conceção técnica (novos produtos, métodos de produção), de aspetos técnicos (novos mercados, formas de organização), inovações de produtos (novos produtos ou serviços) e inovações nos processos (métodos de produção).

Matolcsy e Wyatt (2008) afirmam que a inovação de produtos é fundamental para o crescimento e a sobrevivência das empresas. Este tipo de inovação, principalmente em médias e grandes empresas (com alguma maturidade), não é um processo aleatório sem estrutura, mas sim propositado e estruturado. É um processo amplo, associado à exceção, à incerteza, ao inesperado e ao risco. Assim, é fácil perceber o porquê de uma estratégia de inovação acarretar diversos recursos e necessitar de apoio organizacional.

Mosey et al (2002) consideram que as empresas têm de satisfazer certas condições para a realização de um processo de inovação se mostrar eficiente. Em primeiro lugar, é necessário adotar uma ótica multifuncional aquando da decisão de desenvolver novas ideias. Essa decisão tem de ser comunicada de forma eficaz a toda a organização e é fundamental conhecer o mercado e a concorrência com que a empresa se irá envolver.

Por último, todo o planeamento estratégico deve ser definido e desenvolvido a longo prazo.

#### **2.1.2.1 Porquê inovar?**

O desejo pelo aumento de vantagem competitiva e por um desempenho económico cada vez superior é apontado por Gunday (2011) como a razão fundamental para a busca da inovação. Aliados a estes pontos, surge um aumento da quota de mercado, que será tanto maior quanto maior for a importância atribuída à inovação e, portanto, quanto melhor for a construção da reputação.

Hoje em dia as empresas experimentam uma dificuldade cada vez maior na implementação de ideias inovadoras, a todos os níveis. Este facto deve-se ao elevado investimento associado à sua execução e também à incerteza dos benefícios que daí possam advir (Schmidt e Rammer, 2006). No entanto, a inovação é um ponto crítico para o desenvolvimento e sustentabilidade de muitas empresas da atualidade (se não de todas) pois esta pode ser um fator crucial na implementação de uma estratégia e no desenvolvimento do negócio.

O sucesso associado à aposta na inovação tem-se mostrado vantajoso ao nível competitivo para as empresas, ainda assim, muitos são os fatores que podem levar ao fracasso de um processo de inovação. A falta de liderança ou a ausência/ inadequação de estruturas, processos e mecanismos capazes de suportar e acompanhar todo o desenvolvimento inovador são exemplos de dificuldades que podem ocorrer. (Cozijnsen et al, 2000). Este tipo de fatores está maioritariamente associado a PME.

Na decisão de recorrer à inovação como estratégia organizacional, além de se adotar uma atitude criativa, empreendedora e associada ao prazer e controlo do risco, é fundamental para qualquer empresa desenvolver sinergias entre a inovação e os estilos de gestão, estar atento a necessidades futuras, pois só assim se irá provocar um aumento na capacidade competitiva da empresa. “A única certeza sobre o amanhã é que será tão incerto quanto o hoje. Trata-se de uma incerteza sem fim”<sup>2</sup>.

Hurley e Hult (1998) afirmam que a aposta na inovação pode levar ao desenvolvimento e aquisição de competências, por parte das empresas, que se traduzam numa melhor

---

<sup>2</sup> K. Marx e F. Engels em O Manifesto do Partido Comunista, 1848

resposta a mudanças no ambiente externo. Competências como a flexibilidade, criatividade, aprendizagem contínua e adaptabilidade são algumas das mais valorizadas nesse âmbito.

A constante mudança no ambiente em que se inserem as empresas, em conjunto com o notável aumento da saturação da procura, leva a que a inovação seja uma das principais capacidades atuais das empresas. Essa capacidade inovadora tem vindo a ditar uma vantagem competitiva que até então não se verificaria, ou seja, a competitividade das empresas é influenciada em grande escala pela inovação, podendo dizer-se até que o é mais do que pela própria produtividade (Becattini, 1999).

Como Brown (2004) afirmou, para além de se preocuparem com o seu negócio principal e com o ambiente interno, as empresas devem perceber e encarar os acontecimentos exteriores, que as rodeiam. Estes podem tornar-se *mainstream*<sup>3</sup>.

#### **2.1.2.2 Empresa Inovadora**

Molero et al (1998) referem-se às empresas inovadoras como as que possuem uma forma regular, formal ou informal, de realizar atividades, procurando assim a criação ou melhoria de novos produtos/processos, tendo como objetivo final alcançar resultados, quantitativos ou qualitativos, que alavanquem a sua capacidade competitiva em relação ao mercado em que se inserem ou até em novos mercados, potenciando o crescimento das mesmas.

---

<sup>3</sup> Em inglês, *main* significa principal enquanto *stream* significa um fluxo ou corrente. Ou seja, expressa uma tendência dominante.

## 2.2 Estratégia

As mudanças no meio organizacional são cada vez mais frequentes e acontecem de forma muito rápida. De tal forma, há necessidade, por parte das empresas, de adotar uma estratégia que as mantenha sustentáveis, muitas vezes recorrendo a todos os recursos de que dispõem. A definição e adoção de uma estratégia surge como uma necessidade de sobrevivência.

O termo estratégia deriva da palavra “*strategos*” (em grego). Esta relaciona-se com o conceito de liderança, mais propriamente num âmbito militar, em que a estratégia será a forma de dispor as tropas no sentido de vencer o inimigo. Podemos transpor esta ideia para o ambiente organizacional: a estratégia como um plano, integrando objetivos e métodos, com a finalidade de obter sucesso. De notar que, para as empresas, mais importante do que definir uma estratégia para apenas “vencer o inimigo” é, segundo Porter (1985), conseguir obter uma posição sustentável junto da concorrência, ou seja obter uma vantagem competitiva sustentável. Este facto conseguir-se-á através da identificação de alguns fatores-chave de sucesso. O autor defende ainda que a estratégia apresenta-se seguindo uma ordem de fases: formulação estratégica, implementação e controlo.

Por conseguinte, a competitividade exige um estudo aprofundado não só do ambiente interno, como também do ambiente externo. Esta análise permitirá às empresas conseguir alinhamento entre a sua estratégia e o mercado, de forma a manter sustentável o seu desempenho ao longo do tempo (Salunke, Weerawardena e Mccoll-Kennedy (2011).

Cada vez mais, as pessoas e as suas competências têm mostrado ser recursos fulcrais para implementar uma estratégia. Como afirma Ulrich (1998), fatores como os custos, a tecnologia e a produção podem deixar de ser diferenciadores, no sentido em que podem ser imitados ou copiados. O autor considera que as pessoas passam a ter um papel-chave na estratégia da empresa. Portanto, uma interação de competências entre a organização e o indivíduo é fundamental. Citando Fleury e Fleury (2004), o total de competências é composto pela combinação dos recursos e das múltiplas competências individuais, de maneira que o resultado total é maior que a mera soma das partes.

Após um aprofundamento do conceito estratégia e o que esta implica e aborda nas empresas, do conceito de criatividade e de inovação, destaca-se a Metodologia *Strategos* que consiste num modelo estratégico que combina estas componentes de forma interativa. Muitas vezes faz-se referência a esta metodologia com o termo Inovação Aberta, uma vez que esta se caracteriza pela abertura de fronteiras, ao nível da pesquisa e do desenvolvimento, e pela incorporação de agentes externos, como por exemplo as parcerias. A Metodologia *Strategos* permite atingir resultados que a empresa individualmente não conseguiria obter.

Com o desenvolvimento da investigação percebeu-se que seria relevante abordar este tema aquando do estudo da empresa, portanto, este é abordado com maior enfoque no ponto 4 do capítulo 4.



## **2.3 Melhoria Contínua**

A necessidade de as empresas relacionarem os processos internos com os seus clientes e fornecedores tem sido cada vez mais notória e, portanto, a par com a importância de otimizar os processos operacionais encontra-se a garantia de Melhoria Contínua (MC) em toda a organização.

A definição de MC não é única, sendo que se por um lado pode ser vista apenas como a habilidade que uma organização possui para conseguir vantagem competitiva, fomentando a inovação a uma proporção significativa dos seus colaboradores (Caffyn, 1999), por outro lado é definida como uma cultura de melhoria sustentável cujo objetivo é eliminar desperdícios em todos os processos organizacionais, envolvendo a totalidade dos colaboradores a trabalhar em conjunto de forma a alcançar melhorias sem que haja necessidade de realizar investimentos avultados (Bhuiyan e Baghel, 2005). Independentemente da perspetiva, a literatura mostra que a MC é hoje um conceito amplamente considerado como vital no ambiente organizacional.

Os programas de MC sempre foram focados na linha de produção e na melhoria da qualidade do produto, no entanto, evoluíram para metodologias organizadas que abarcam a organização como um todo, desde as chefias de topo até aos colaboradores a um nível mais baixo. Esta mudança de pensamento adveio da constante preocupação por parte das empresas em garantir a excelência na satisfação dos clientes de hoje, antecipando também o que será necessidade para os de amanhã. (Bhuiyan e Baghel, 2005)

Segundo Corso e Pellegrini (2007), há quatro características fundamentais que distinguem a MC dos pensamentos tradicionais:

- 1) O tipo de mudança: MC engloba mudanças incrementais com impacto cumulativo ao invés de grandes mudanças descontínuas.
- 2) A frequência da mudança: MC não se limita a situações específicas e é integrada na empresa como pensamento diário.
- 3) O tipo de conhecimento: todos os colaboradores possuem o conhecimento necessário para implementar a MC e não há necessidade de se ser especialista em algo particular.

- 4) O grau de participação dos trabalhadores: na MC todos os colaboradores são envolvidos nos projetos e são reconhecidos como tendo essa capacidade de ser criativos e resolver problemas.

O sucesso da MC nas empresas depende de alguns fatores-chave, sendo eles, principalmente, a sensibilização e a compreensão dos objetivos e metas da organização, bem como a priorização das atividades de melhoria (Middel et al, 2006). Madrigal (2013) afirma que o compromisso da gestão de topo e uma perspectiva a longo prazo são outros dois fatores que têm elevado peso numa estratégia que implique a MC. Assim sendo, empresas que possuam níveis baixos de hierarquia e apresentem descentralização do processo de tomada de decisão têm mais hipóteses de ser bem-sucedidos em projetos de MC. De notar ainda que, como acrescenta Middel et al (2006), o sucesso da MC está dependente da definição de um claro e consensual *framework* da empresa, cujas metas se encontrem traçadas a curto e longo prazo.

De acordo com Bessant (1998), um sistema eficaz e sustentável de MC não pode ser projetado, organizado e implementado apenas no curto prazo. Dessa forma, a eficácia da melhoria contínua não será assegurada no seio da empresa. As organizações devem orientar as suas atividades de melhoria a curto e longo prazo, bem como garantir o equilíbrio entre atividades *top-down*, planeadas e orientadoras da estratégia, e *bottom-up*, emergentes e que contribuem para o desenvolvimento da estratégia.

Bessant (1998) afirma ainda que num processo de MC são desenvolvidas rotinas que com o tempo evoluem e são reforçadas. As rotinas em questão podem ser novas e diferentes das habituais ou podem surgir como melhoria ou reforço de rotinas existentes para que, através da repetição e prática, se transformem em “a forma como fazemos as coisas por aqui”.

Berger (1997) defende que o grau de standardização de uma empresa afeta os processos de MC. Nesse sentido, sugere que as mesmas se adaptem ao grau de standardização, bem como às atividades regulares e diárias dos colaboradores. Se as organizações o conseguirem fazer, o programa de MC poderá ser aplicado em diferentes ambientes organizacionais. O autor apresenta as atividades de MC segundo duas dimensões:

- Tarefas de grupo VS tarefas individuais

### ➤ Tarefas paralelas VS tarefas integradas

A primeira dimensão está relacionada com o grau de standardização. Em altos níveis de standardização, predominam as tarefas individuais, enquanto em empresas com níveis baixos é mais usual a preferência por tarefas de grupo. Neste último caso, não existem trabalhadores especializados e selecionados para levar a cabo as melhorias mas sim um conjunto de colaboradores habituais (Berger, 1997). Torna-se importante referir ainda que o envolvimento de colaboradores de todos os níveis organizacionais é extremamente benéfico para alcançar o sucesso da MC (Kossoff, 1993).

No que diz respeito à segunda dimensão, Krishnan et al (1993) argumenta que são preferíveis atividades de melhoria paralelas uma vez que estas levam à comunicação e colaboração interdepartamental, no entanto este tipo de atividade acarreta elevados custos administrativos.

Se organizada e com a gestão e os recursos adequados, a MC é um agente de sucesso para prosperar o desempenho dos processos internos das organizações e para apreender e incorporar no seio das mesmas novas competências (Bhuiyan e Baghel, 2005).

#### **2.3.1 Comelhoria**

A partir do conceito de MC, surge a Comelhoria ou Melhoria de colaboração. Segundo Cagliano et al (2005), este é um processo intencional, interativo e interempresas que se foca na contínua inovação incremental com o objetivo de melhorar o desempenho global das empresas que a ela recorrem. Antes do aparecimento deste conceito, as atividades de melhoria centravam-se apenas em processos de resolução de problemas ao invés de, como hoje se verifica, processos proactivos, estruturais e colaborativos.

Middel et al (2006) defende que a Comelhoria permite às organizações melhorar o seu desempenho intra e interorganizacional, mantendo e desenvolvendo relacionamentos, bem como construindo e apreendendo competências de MC. Aqui, há a necessidade de comunicação aberta e eficaz pois só assim será partilhada e transferida a informação necessária para se verificar aprendizagem e conhecimento nos vários parceiros, que estimularão a criatividade e a conceção de soluções.

Quando numa organização se verifica esforço e empenho por parte de todos os colaboradores em atividades de MC, o nível de colaboração entre eles aumentará

gradualmente e, portanto, apesar de ser mais oportuno dar atenção a questões operacionais de curto prazo, torna-se necessário apoiar e desenvolver comportamentos como a aprendizagem e a avaliação dos projetos de melhoria a longo prazo (Middel et al, 2006).

Apesar de possuírem raízes idênticas, o conceito de MC e Comelhoria apresentam algumas diferenças. A principal relaciona-se com o nível de hierarquia, que ao contrário de na MC, não existe em Comelhoria pois os colaboradores trabalham como parceiros, ou seja há dependência mútua entre eles e o poder não está a cargo de nenhum isoladamente. Ainda assim, Caffyn (1999) argumenta que as atividades de MC possuem maior hipótese de ser bem-sucedidas em baixos níveis de hierarquia. Portanto, a descentralização da tomada de decisão é benéfica para ambas as vertentes.

Segundo Middel et al (2006) qualquer tipo de melhoria organizacional é um ato humano que implica visão, compromisso, entendimento, comunicação, aprendizagem, criatividade, planeamento, recursos e claro, a gestão.

Corso e Pellegrini (2007) sugere a criação de uma matriz bi-dimensional, para avaliar as atividades de melhoria organizacionais, que contempla duas dimensões: “Foco de aprendizagem” e “Foco de inovação” (ver figura 1).

		Foco de aprendizagem		
		<i>Exploitation</i> <sup>4</sup>	Equilíbrio entre <i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	<i>Exploration</i> <sup>5</sup>
Foco de inovação	Inovação incremental	<i>Exploitation</i> incremental	Forma dual e binária	<i>Exploration</i> incremental
	Equilíbrio entre inovação incremental e radical			Equilíbrio entre inovação incremental e radical
	Inovação radical	<i>Exploitation</i> radical		<i>Exploration</i> radical

**Figura 1** – Matriz bi-dimensional de melhoria contínua (elaboração própria com base em Corso e Pellegrini (2007))

<sup>4</sup> Ato de explorar as capacidades/recursos que já existem e fazem parte da empresa.

<sup>5</sup> Ato de explorar novas oportunidades, fora do contexto da empresa.

### 3. Metodologia

Esta dissertação pretende investigar o modelo estratégico de uma empresa e a sua aplicabilidade, isto é, irá responder a questões exploratórias- “Quais as principais características dessa estratégia?”-, descritivas- “Como é que essa estratégia/ essas características são integradas na empresa?”- e explicativas- “Porque é que permite à empresa ter sucesso sustentável no espaço e tempo?”.

Para avaliar a temática em questão, limitar-se-á o estudo de caso à Galp, uma das maiores empresas portuguesas da atualidade. Esta é uma empresa que se tem mostrado extremamente moderna e atenta às mudanças do ambiente externo, que segue como estratégia de inovação a referida metodologia, mostrando ser uma forte preferência para este estudo.

Simplificando, este trabalho de investigação pretende responder à seguinte questão:

- De que forma a orientação da Galp Energia para a inovação contribui para que esta seja uma empresa competitiva e apresente um desempenho económico sustentável?

Como ponto de partida desagregou-se esta questão em algumas questões-base:

Q1: A empresa é aberta ao exterior e predispõe-se a abrir fronteiras?

Q2: A empresa consegue adaptar-se e é flexível às mudanças que ocorrem no meio que a envolve?

Q3: Está presente no seio da empresa um espírito criativo e os colaboradores aceitam/ procuram desafios?

Q4: A inovação surge como fator diferenciador da estratégia da empresa?

Q5: Existem, na empresa, recursos e condições necessários para a implementação de uma estratégia de inovação aberta?

A determinada altura, no decorrer da investigação, foram surgindo outras questões que se tornaram relevantes e positivas para o estudo, passando a ser objetivo de trabalho, para responder a todas as questões colocadas, o projeto SmartGalp.

A metodologia aplicada nesta dissertação baseia-se num método qualitativo: o estudo de caso. De acordo com Yin (2003), o estudo de caso é o método mais adequado para

analisar acontecimentos contemporâneos e desenvolver práticas com aplicabilidade nas organizações empresariais, daí a preferência pelo estudo de uma empresa atual e, de certa forma vanguardista, e de um tema bastante em voga.

Após a revisão de literatura, o estudo foi realizado, numa primeira fase, através da recolha de dados primários:

- Em abril de 2016 foi entrevistada presencialmente, de forma semiestruturada, na sede da Galp Energia em Lisboa, a responsável pela Área de inovação da Galp Energia e o Gestor de projeto de Investigação e Desenvolvimento;
- Em agosto de 2016 foi entrevistada de forma semiestruturada, via chamada telefónica, a responsável pela Área de inovação da Galp Energia;
- Em setembro de 2016 foi entrevistada presencialmente, de forma semiestruturada, na sede da Galp Energia em Lisboa, a responsável pela Área de inovação da Galp Energia.

Numa segunda fase, procedeu-se a uma profunda análise de dados secundários, ou seja diversos documentos e relatórios disponibilizados em suporte físico, via *e-mail* e site da empresa: várias edições de revistas internas mygalp, Relatório de Sustentabilidade 2015, Relatório e Contas 2015, Relatório de Governo Societário 2015, Investor Presentation 2016 e Capital Markets Day 2016.

Como se trata de um estudo de caso único, ou seja de apenas uma empresa, não é propósito deste estudo obter conclusões que se apliquem a uma generalidade de organizações mas sim compreender e analisar a especificidade do caso para perceber e elucidar o que lhe é único, através da sua história e cultura, bem como toda a envolvência e aplicação que este tem na empresa estudada.

## **4. Estudo de caso**

### **4.1 Apresentação do setor O&G**

O setor de Óleo & Gás (O&G) assume cada vez mais um papel significativo na economia mundial. Tal facto pode estar relacionado com a dependência de certos tipos de combustíveis – particularmente os que a Galp comercializa – ser uma situação que se verifica diariamente na maioria da população. Como tal – e também devido ao crescente consumo – é deveras importante que a distribuição de energia se processe de forma eficiente e eficaz.

Este setor tem sido acompanhado por grandes mudanças tecnológicas e sociais, tem vindo a adaptar-se às novas realidades que se fazem sentir e, incontornavelmente, tem-se também mostrado cada vez mais desafiante. De notar que a procura de energia tem vindo a aumentar cada vez mais e, portanto, as empresas do setor O&G têm de apostar fortemente em soluções tecnológicas inovadoras nos contextos económico, ambiental e social.

Em Portugal, a dependência energética não é exceção e, portanto, as empresas portuguesas que fazem parte deste setor devem preocupar-se em conseguir adaptar-se e fazer frente às alterações que possam surgir, principalmente em dois fatores: nos preços das matérias-primas e na regulamentação do Estado.

### **4.2 Apresentação da empresa**

A Galp Energia é uma empresa portuguesa que, conjuntamente com outras subsidiárias<sup>6</sup>, bem como com os seus clientes, colaboradores e acionistas, constituem o Grupo Galp Energia – empresa cotada na Euronext Lisbon e com presença no índice PSI20.

Conhecida por ser o operador português com mais experiência no setor energético, devido aos seus três séculos de história de sucesso, está fortemente presente no mercado do petróleo e do gás natural, sendo que posteriormente a essa conquista se tem dedicado também às energias renováveis.

---

<sup>6</sup> Sejam elas: a Petróleos de Portugal – Petrogal, SA; a GDP – Gás de Portugal, SGPS, SA; a Galp *Power*, SGPS, SA.

A Galp estabeleceu no seu seio seis compromissos: atuar de forma responsável e ética assegurando as melhores práticas de governo e transparência; valorizar o capital humano; envolver a comunidade e demais partes interessadas, promovendo a criação de valor partilhado; contribuir para a satisfação das necessidades energéticas futuras e minimizar a intensidade carbónica da atividade; garantir a proteção do ambiente das pessoas e dos ativos; promover a inovação, a investigação e o desenvolvimento tecnológico (de acordo com Relatório de Sustentabilidade de 2015<sup>7</sup>). Posto isto, é facilmente perceptível que a Galp Energia prima pela criação de valor, pela ética, integridade, transparência e pela satisfação das necessidades dos clientes.

Como empresa de excelência no mercado Português, a Galp valoriza a melhoria contínua, logo, é fundamental no seio da mesma aspetos como o empreendedorismo, a inovação, a segurança e o trabalho em equipa.

Os segmentos de negócio que integram a Galp são a Exploração & Produção (E&P), a Refinação & Distribuição e *Gas & Power* (G&P)<sup>8</sup>. O segmento de E&P dedica-se à exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural. A Refinação & Distribuição preocupa-se com o processamento de matéria-prima, a distribuição de produtos refinados, a venda a terceiros e a exportação para países em que não distribui diretamente (nomeadamente da Europa e da América do Norte). Por último, o segmento G&P reúne as atividades de aprovisionamento, distribuição e comercialização de gás natural e ainda de produção de energias elétrica e térmica.

### Missão

A Missão da empresa está definida para todos os seus *stakeholders* de forma objetiva e clara. É portanto hábito anual da empresa ser participante no evento Capital Markets Day<sup>9</sup>, onde a mesma revela as linhas orientadoras da sua estratégia.

A principal missão da Galp é a criação de valor, baseando a sua atividade em princípios éticos e de transparência: “A nossa missão é criar valor para os clientes, colaboradores e

---

<sup>7</sup> [http://www.galpenergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio\\_de\\_Sustentabilidade\\_2015.pdf](http://www.galpenergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio_de_Sustentabilidade_2015.pdf)

<sup>8</sup> Ver Anexo 3- “Estrutura orgânica da Galp”.

<sup>9</sup> É um evento de um dia destinado a investidores e analistas onde a empresa que o realiza dá a conhecer a sua estratégia, o seu *outlook* financeiro e os seus futuros projetos.



acionistas, atuando nos mercados energéticos com ambição, inovação e competitividade, promovendo o respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade.”

#### Visão

“Ser uma empresa integrada de energia, focada no negócio de exploração e produção.”

#### Valores

Os valores da Galp assumem um papel fundamental em situações de incerteza e dúvida, são vistos como guias orientadores e portanto apresentam-se como algo deveras valioso, mais concretamente, uma fonte de vantagem competitiva. Estes valores são partilhados a toda a organização pois só se essa transmissão for bem-sucedida é que todos os colaboradores se apercebem da dimensão que cada um terá no seio da Galp. Os valores são os guias para todas as atividades a desenvolver e funcionam como motivação, união e inspiração em cada um dos trabalhadores. São pilares que garantem o crescimento sustentável da empresa:

- *Growing Together*: o trabalho em equipa é fundamental para a criação de valor partilhado com os *stakeholders*. Neste âmbito, a tolerância ao risco e sua gestão, a formação e a partilha de conhecimento e o relacionamento com os *stakeholders* são imperativos.
- *Action*: é desenvolvido um espírito empreendedor que distingue a Galp da concorrência. A ação na sua forma de execução, entrega e desempenho constitui a segurança basal das atividades desenvolvidas. Dedicação, superação e melhoria são valores que se integram neste campo.
- *Looking into the Future*: a aposta na inovação e no desenvolvimento tecnológico garantem a sustentabilidade do desempenho da empresa no presente e no futuro. Só assim são garantidas a diferenciação e adaptação necessárias, sempre em vista a orientação para o cliente e o meio ambiente.
- *Passion*: os colaboradores da Galp são motivados para se orgulharem do seu trabalho e também para a melhoria contínua, fazendo sempre melhor do que ontem. É assumida uma responsabilidade social que guiada pela ética da empresa, permite uma constante ligação com a comunidade.

## Galp no mundo

A Galp é uma empresa internacional<sup>10</sup>, atuando principalmente em Portugal, Espanha, Brasil, Angola, Venezuela, Moçambique, Cabo Verde, Guiné Bissau, Suazilândia, Gâmbia, Timor Leste, Uruguai e Guiné Equatorial.

---

<sup>10</sup> Ver Anexo 4- “Presença da Galp a nível mundial”

### 4.3 Estratégia da GALP

A Galp Energia ambiciona ser vista como a marca número um nas preferências dos consumidores oferecendo-lhes serviços de valor acrescentado. É por isso que a Galp procura constantemente desenvolver soluções, principalmente, ao nível da eficiência energética. Como diria Manuel Ferreira de Oliveira, Presidente Executivo da Galp Energia “A inovação constitui uma das âncoras mais relevantes para a sustentabilidade de qualquer empresa”<sup>11</sup>.

Sendo uma empresa que fomenta a inovação e a Investigação e Desenvolvimento tecnológico (I&D), a Galp investe o seu capital principalmente no departamento de Exploração e Produção (E&P), bem como em projetos que permitam alcançar um aumento de valor e uma diminuição de riscos. Portanto, o objetivo da empresa é, não só continuar a inovar no processo de monitorização e sistemas de gestão energética e fornecimento de energia, como também amplificar a eficácia e a extração de valor.

Como resultado, a Galp mantém-se uma empresa sustentável e eficiente nas operações que realiza. De notar que através das várias parcerias e de um relacionamento ativo com os seus *stakeholders*, a Galp consegue obter benefícios fundamentais para o fortalecimento dos seus projetos inovadores e negócios que queira ver crescer pois estes fatores permitem-lhe alcançar experiências e informações que de outra forma não conseguiria. O facto de subscrever compromissos externos permitiu à Galp obter um elevado grau de comprometimento e fortalecer relações de confiança com os seus *stakeholders*.

A estratégia da Galp assenta, principalmente, nas atividades de E&P com foco em projetos que estejam a decorrer, e nos custos previstos, pois é fundamental que o desenvolvimento destes seja assegurado de forma sustentável. A unidade de negócio E&P apresenta, desde cedo, um espírito pioneiro e empreendedor.

A Galp compreende que o sucesso da sua estratégia depende em larga escala do capital humano e, portanto, promove a autonomia, a responsabilização e a atribuição de mérito. Além disso, garante a existência de valores que reforçam as competências, os novos desafios e a excelência. A Galp tem em atenção a motivação e o desenvolvimento dos seus colaboradores, uma vez que estes são parte influente nos *stakeholders* da empresa.

---

<sup>11</sup> Informação disponível na Revista mygalp nº11 – disponibilizada pela empresa.

Face a isso, a empresa recorre frequentemente a métricas de avaliação de desempenho<sup>12</sup> e a auditorias internas, tendo em vista verificar a conformidade dos processos implementados e melhorar as atividades que for necessário. Recentemente, auditou-se internamente<sup>13</sup> que o envolvimento e a colaboração têm progredido a todos os níveis. Além disso, a Galp aposta em formação e qualificação e opta por seguir as melhores práticas do setor em que se insere, isto é, apoia a sua atuação num conjunto de práticas<sup>14</sup> responsáveis e sustentáveis, principalmente em questões de segurança, ambiente e desenvolvimento dos colaboradores, que elevam o seu compromisso na procura por um futuro melhor.

Os colaboradores da empresa estão alinhados com os valores da mesma e, portanto, quando há interação externa com *stakeholders*, transparece uma energia positiva que transcende o estilo de relacionamento fechado e marcado pela opacidade. Essa transparência e eficácia do desenvolvimento da empresa permitem a todas as partes interessadas acompanhar o progresso da Galp e são asseguradas pelo seu modelo de *governance*<sup>15</sup>.

Por forma a motivar os seus colaboradores, extraindo o seu potencial máximo e o máximo de retorno do investimento no capital humano, a empresa proporciona um ambiente organizacional promovido pelo sentido de pertença e desenvolvimento de carreiras, o que se traduz num impacto bastante positivo nos colaboradores.

Analisando o Relatório de Sustentabilidade de 2015 da Galp pode-se constatar que, para o desenvolver desta dissertação, dos seis compromissos com a qual a mesma se identifica<sup>16</sup> interessa focar o Compromisso 2, “Envolver a comunidade e demais partes interessadas, promovendo a criação de valor partilhado”, o Compromisso 3, “Valorizar o capital humano”, e o Compromisso 6, “Promover a inovação, a investigação e o desenvolvimento tecnológico”.

---

<sup>12</sup> Estas métricas incluem fatores de sustentabilidade (Fatores AQSS- ambiente, qualidades, segurança e sustentabilidade) no seu sistema de avaliação e é através deles que é garantida a criação de valor e o compromisso na gestão dos colaboradores.

<sup>13</sup> Através das auditorias internas AQS – ambiente, qualidade e segurança. (Informação disponibilizada em documentos cedidos pela empresa, nomeadamente na revista mygalp nº21)

<sup>14</sup> Estas práticas já foram reconhecidas no Dow Jones Sustainability index, indicador global de performance financeira, e no índice global das 100 empresas mais sustentáveis do Mundo.

<sup>15</sup> Ver Anexo 3- “Estrutura orgânica da Galp”

<sup>16</sup> Ver Anexo 5- “Compromissos internos da GALP”

A Galp promove a criação de valor, e a partilha do mesmo, acreditando que a comunidade envolvente é um fator basal para a empresa. Além disso, não esquece a importância que o capital humano tem na sua sustentabilidade e na concretização dos seus objetivos pois sem as competências dos seus colaboradores, a empresa perderia certas oportunidades de desenvolvimento e crescimento. Tal facto afetaria negativamente a sua posição e competitividade e, portanto, a Galp compromete-se a oferecer as condições necessárias ao progresso do seu capital humano. É da responsabilidade de todos trabalhar de forma rigorosa na execução das atividades e em minimizar custos operacionais, desperdício e o que seja supérfluo. Na Galp recorre-se ao “sentido comum” para eliminar atividades rotineiras que realizam e não criam valor para a empresa.

A criação de valor e melhoria contínua são conseguidos também através da maximização do valor dos serviços e produtos que a Galp oferece. Tal facto é alcançado devido aos critérios exigentes pelos quais os projetos e investimentos têm de passar.

Ao nível da melhoria contínua, a Galp aposta em duas principais vias: por um lado a sensibilização para fomentar a cultura de sustentabilidade e torná-la como matriz identitária e, por outro lado, a formação para os colaboradores poderem incorporar sempre novos desafios, ferramentas e métodos necessários às suas atividades.

A Galp recorre aos seus canais de comunicação<sup>17</sup> para sensibilizar a Empresa para os desafios da criação de valor sustentável. Para a empresa, a promoção da melhoria contínua é deveras importante para demonstrar a eficácia e relevância dessa componente estratégica. No que diz respeito à formação, a gestão tem o dever de proporcionar aos colaboradores para eles a incorporarem, juntamente com a atitude de melhoria contínua, em todas as atividades que desenvolvem.

Para o Presidente Executivo da Galp Energia a melhoria contínua é “a competência que devemos desenvolver para fazermos todos os dias um pouco melhor do que fizemos no dia anterior. (...) não acontece sem esforço, muito pelo contrário, só é possível se desenvolvermos a competência necessária para que tal ocorra”<sup>18</sup>. E é por isso que trimestralmente todas as Unidades de Negócio e a Comissão Executiva distribuem

---

<sup>17</sup> Ver Anexo 6- “Canais de comunicação interna da Galp”.

<sup>18</sup> Informação disponível na Revista mygalp nº16 – disponibilizada pela empresa.

*reports* com os principais indicadores e acompanhamento dos planos de ação de sustentabilidade. Além disso, através dos canais de comunicação, a empresa promove o alinhamento da sua cultura e valores, partilha informação propagando mensagens importantes e motiva os colaboradores dando-lhes reconhecimento e capacidade de expressão.

O sexto compromisso é também salientado tendo em conta que o setor O&G tem-se apresentado muito competitivo e exigente. Assim sendo, mostra-se crucial promover a inovação e investir em I&D para continuar a produzir energia de forma segura, viável e competitiva. Consequentemente, a Galp fica preparada para responder aos desafios que possam surgir.

Para além de se comprometer internamente, a Galp subscreve compromissos externos à organização por forma a fomentar o seu envolvimento e partilha para com os *stakeholders*. Há toda uma rede de confiança e comprometimento que mantém firme as relações externas da empresa. Esta evidência é parte importante na estratégia da Galp pois esta acredita que o envolvimento, com diversas partes de interesse, cria valor e preserva a sustentabilidade e longevidade da organização. Nesse sentido, é de notar que uma das razões pela qual a Galp tem sido bem-sucedida é o facto de esta conseguir criar, e manter por um período de tempo, parcerias com empresas de referência mundial na indústria em que atua<sup>19</sup>. Estas ligações permitem a existência da possibilidade de redução de esforço na obtenção da compreensão do contexto de novas soluções tecnológicas e novos negócios que surjam<sup>20</sup>.

Os parceiros externos da Galp reconhecem<sup>21</sup> o seu modo de atuar como sendo agregador de valor, permitindo-lhes aceder a novas oportunidades. Estes conduzem, em larga escala, know-how para o seio da empresa, que acredita que as parcerias de referência lhe permitem aprender de forma exponencial. Esta capacidade de melhoria contínua e humildade são fatores que marcam positivamente, e de forma sustentável, o desenvolvimento e crescimento da Galp.

---

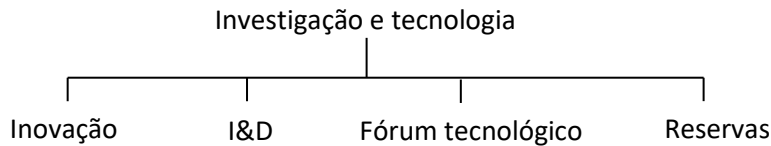
<sup>19</sup> A título de exemplo, constata-se a parceria da Galp Energia, em Angola, com as “herdeiras” das empresas com as quais formou parceria há cerca de 50 anos atrás: Sonagol, Total e Chevron).

<sup>20</sup> No mercado de atuação da Galp ainda há muitos negócios que estão “debaixo de solo” e portanto o capital humano certo e as parcerias certas são variáveis fundamentais no desempenho das empresas.

<sup>21</sup> De acordo com informação disponibilizada pela empresa nomeadamente na revista mygalp nº23.

#### 4.4 Inovação na GALP

A Área de inovação da GALP conta com 12 trabalhadores e está integrada no Departamento de Investigação e tecnologia, a par com a I&D, o Fórum tecnológico e as Reservas (ver figura 2).



**Figura 2** – Estrutura do departamento de Investigação e tecnologia (elaboração própria)

Na Galp, a Área da inovação funciona transversalmente a todos os segmentos de negócio, sendo que há menor incidência na unidade E&P pois esta carece em larga escala de I&D e não propriamente de inovação. Importa ainda referir que esta área é caracterizada pela sua diminuta, praticamente inexistente, hierarquia e, em contrapartida, pelo elevado grau de inter-relação entre os colaboradores/equipas de trabalho.

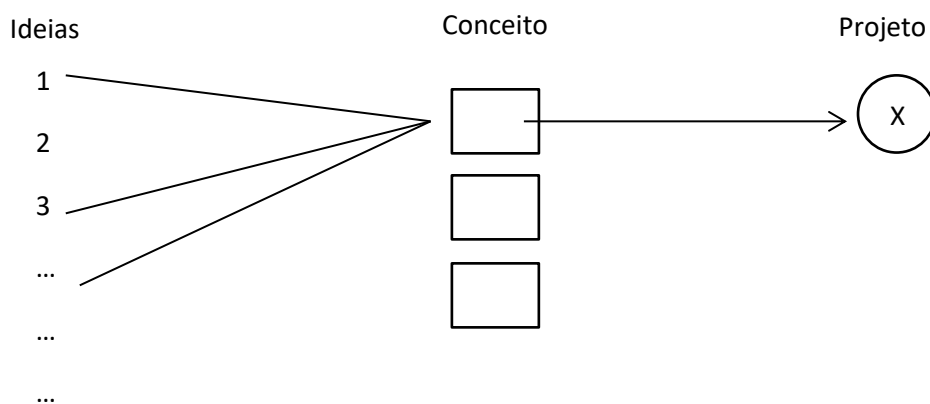
Na Galp está presente um pensamento segundo o conceito de “Duplo Funil”. A empresa opta pela produção livre de ideias, numa fase divergente, através de sessões de *brainstorming*<sup>22</sup> nas unidades de negócio quando se proporciona um desafio e também através de *design thinking*<sup>23</sup> entre, normalmente, um grupo de 8 a 10 trabalhadores. Posteriormente, numa fase convergente, as várias ideias são listadas, selecionadas e avaliadas. Muitas vezes encontra-se complementaridade entre algumas delas e geram-se conceitos. É neste nível que se responde à pergunta “Este conceito está alinhado com a nossa estratégia e objetivo?” e, portanto, ocorre a decisão final, cuja tarefa cabe ao *board*. Podemos então, de forma mais resumida, dizer que este processo consiste em recolher o maior número de ideias e seguidamente estas “são passadas pela peneira”, ou seja, são selecionadas.

Posteriormente, como podemos ver na figura 3, entramos na fase de projeto. Nesta fase, a avaliação atinge um nível mais pormenorizado e tem em conta variáveis como o *budget*, o *benchmark* e as melhores práticas, a validação técnica, a análise interna e o

<sup>22</sup> Técnica de dinâmica de grupo para estimular o pensamento criativo dos colaboradores.

<sup>23</sup> Método utilizado para abordar problemas de forma a adquirir informações, conhecimentos e soluções acerca dos mesmos.

*procurement* tecnológico. Ou seja, critérios como o custo e o tempo são tidos em conta nesta fase, sendo que pode acontecer que o novo conceito tenha de ser abandonado.



**Figura 3** – Sequência das fases de um projeto de inovação anteriores à sua implementação (elaboração própria)

A Galp realiza uma orçamentação para os projetos mas não “fecha portas” a hipóteses que não estejam de acordo com o estabelecido, isto é, o orçamento estipulado não é uma restrição incontornável. Por exemplo, a orçamentação (geralmente realizada ao nível dos FSE) é delineada de acordo com as suas componentes e respetivos valores e depois os projetos seguem para uma fase de aprovação e avaliação, um a um, com o orçamento de cada um discriminado (podendo este ser diferente do primeiro). Na Galp, “nenhum bom projeto fica na gaveta”.

Neste campo, é necessário um compromisso e forma de atuar consistente em todas as chefias pois uma das responsabilidades das mesmas é assegurar a melhoria contínua dos processos que gerem. No entanto, há ambição e capacidades para aceitar desafios, pelo que a evolução na Galp não se rege apenas pela melhoria contínua. Inclui-se a inovação estratégica, de processos, de produtos, tecnológica, entre outras.

A inovação é, regra geral, fruto do trabalho em equipa e não do trabalho isolado de um indivíduo. O debate, a investigação, a experiência e a observação são alguns dos atributos que auxiliam no aparecimento de novas ideias. Assim sendo, é um dever de todos os colaboradores apresentarem-se abertos a mudanças e à promoção das mesmas. Por vezes podem surgir alterações cuja adaptação é mais complicada e necessita de mais esforço, por isso a Galp garante condições para a prática da inovação como um dos seus



valores, nomeadamente o incentivo à experimentação e ao risco, a tolerância ao fracasso, a autonomia dos colaboradores, o trabalho em equipa, o apoio das chefias a ideias inovadoras e a constante partilha entre toda a Área de inovação.

As condições acima referidas estão incontornavelmente associadas à concretização do processo de criatividade. Este, para além de se verificar na sua forma espontânea, é estimulado através das chamadas “Fontes de Inspiração”.

As Fontes de Inspiração da Galp são:

- a) Colaboradores- existe uma plataforma de ideias na intranet<sup>24</sup> da Galp que engloba três partes: “Tive uma ideia”<sup>25</sup> caso os colaboradores queiram partilhar uma ideia que considerem relevante; “Quero ser voluntário” caso queiram partilhar X% do seu tempo de trabalho a um projeto para o qual pensem trazer benefícios; e “Quero partilhar um documento” caso tenham na sua posse um documento que considerem ser importante para a empresa. Esta plataforma permite gerir a inovação e o conhecimento.
- b) Segmentos de negócio- abarcam desafios concretos e, portanto, o mais usual é tentar responder à questão “Como diferenciar?”.
- c) Área de inovação- existe o “*screening* tendências” que funciona como um radar, não só para a área da energia como também para outras que se mostrem ser promissoras.
- d) *Stakeholders*- clientes, através de inquéritos e foco de grupos; e fornecedores, através de novas oportunidades de negócio que surjam.

Na Galp não existem indivíduos selecionados como criativos, mas sim equipas multidisciplinares<sup>26</sup>. Na fase inicial de “Geração de ideias” qualquer colaborador pode contribuir com sugestões e na fase mais avançada, a de Projeto, existem as já referidas equipas multidisciplinares compostas por indivíduos que diferem entre si maioritariamente ao nível das suas competências técnicas.

Como já foi visto, a comunicação entre os vários indivíduos é um fator crucial para a Geração de ideias e, na Galp, esta está maioritariamente fomentada na relação

---

<sup>24</sup> Ver Anexo 7- “Plataforma de inovação na intranet da Galp”

<sup>25</sup> Ver Anexo 8- “Secção “Tive uma ideia” na intranet da Galp”

<sup>26</sup> Para além da multidisciplinaridade, a Galp recorre também à multiculturalidade para obter um leque mais amplo de diversidade.

intraequipas. No entanto, a comunicação interequipas existe e ocorre através da rede mygalp (intranet da empresa)<sup>27</sup>, da comunicação interna e de outros meios menos relevantes.

A Galp acredita que um dos pilares que assegura a sua competitividade, a curto e médio prazo, e o seu sucesso, a longo prazo, é a sua cultura de inovação e melhoria contínua. Todos os colaboradores querem o sucesso da empresa pelo que lutam e mostram empenho por consolidar e pôr em prática essa cultura no seio do grupo.

A metodologia de inovação, propriamente dita, seguida pela Galp é a *Strategos*. Na Galp há todo um enquadramento da estratégia com vista a focar e delimitar a inovação pois será a partir da estratégia que surgirá a inovação. A inovação provocará a estratégia e a estratégia incitará a inovação <>. Portanto, a inovação e a estratégia têm um diálogo constante, principio seguido pela *Strategos*.

Para enquadrar esta estratégia achou-se por bem abordar o tema e a sua investigação neste capítulo, o qual se apresenta de seguida.

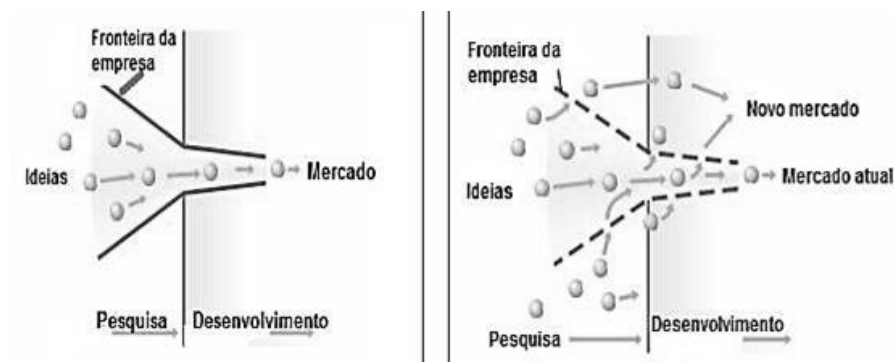
#### **4.4.1 Metodologia *Strategos***

Esta metodologia teve origem em 2003 quando, através dos estudos de Henry Chesbrough, a inovação tradicional passa a ser vista no seu formato aberto, que recorre ao ambiente externo para auxiliar e acelerar o processo interno (que até então era o único a ser considerado) – ver figura 4. A competitividade e as rápidas mudanças que se começaram a fazer sentir levaram à constatação de que a capacidade de lidar com essa incerteza baseava-se no conhecimento, que muitas vezes se encontra fora do ambiente interno e dos limites da empresa. Chesbrough (2003a) define esta metodologia como um modelo em que as empresas recorrem a fontes externas no processo de inovação.

Além disso, Chesbrough (2003a) refere que um dos pressupostos da Inovação Aberta é o de que as empresas podem e devem usar vias externas tal como usam as internas. Isto permitir-lhes-á aceder a estruturas e ativos estratégicos complementares, assim como à permanente troca de conhecimento.

---

<sup>27</sup> Ver Anexo 9- “Layout da intranet da Galp”



**Figura 4** – Inovação fechada vs Inovação aberta (Chesbrough, 2003b)

O caráter revolucionário da Inovação Aberta levou ao aparecimento de fontes não convencionais que se mostram bastante úteis numa estratégia de inovação. Chesbrough (2006) afirma que interatividade entre o interior e o exterior da empresa leva a um maior foco na gestão da propriedade intelectual. A gestão das ideias é fundamental, tornando todo o processo estratégico mais colaborativo e aberto pois esta potencia as capacidades de cada colaborador para participar ativamente no desenvolvimento de novas ideias de negócio, sendo criativos e aceitando desafios. Cohen e Levinthal (1990) afirmam que as competências cognitivas internas, como a capacidade de adaptar e dar sentido à informação externa, garantem que a empresa consegue apreender e incorporar no seu seio os conhecimentos pretendidos.

A abertura da empresa ao exterior possibilita e alavanca o processo de inovação, uma vez que pode minimizar os riscos que esta acarreta através de novas parcerias, o uso de marcas alternativas ou até recorrendo a centros de pesquisa ou universidades. São divididos riscos, custos e vendas, bem como a permanente troca de propriedade intelectual, que permitirá inovar mais rapidamente e de forma mais segura. Chesbrough (2003) assegura que o ambiente de negócios atual desfavorece estratégias que tenham por base a empresa como um organismo individual, fechado, que se restrinja ao que conhece.

Peter Skarzynski (CEO e fundador da consultora Strategos), na conferência Business Innovation 2009<sup>28</sup>, identifica os seis princípios da inovação<sup>29</sup> referindo que se estes

<sup>28</sup> É uma conferência que envolve a presença de alguns dos mais conceituados oradores do mundo na área de inovação e uma sessão com case-studies atuais que levam à interpretação do papel da inovação no desenvolvimento dos negócios. (Algumas das palavras proferidas por Peter Skarzynski podem ser consultadas em <http://executivedigest.pt/2009/06/23/o-que-e-a-strat/>)

<sup>29</sup> Ver Anexo 1- “Os seis princípios da inovação”

forem aplicados em conformidade, a inovação “acontece”, desmistificando a ideia de que a inovação está associada a inspirações inatas de determinados indivíduos.

Hamel (2007), cofundador da Strategos, afirma que as novas formas de mobilização de talentos e de locação de recursos, que não são mais que a gestão da inovação, são os verdadeiros impulsionadores do sucesso a longo prazo das empresas atuais. O autor garante que modelos de gestão tradicionais, focados no controlo e na eficiência, já não são suficientes para garantir o êxito dos negócios. É necessário superar desafios, tais como ultrapassar ideias concebidas que foram dadas como certas. Estamos num mundo onde a adaptabilidade e a criatividade são pontos fundamentais para o triunfo de qualquer empresa.

Um projeto de inovação aberta inicia-se com a análise do contexto interno e externo, podendo depois passar-se ao desenho das componentes estratégicas e operacionais do projeto. Segue-se a fase de teste & piloto e por último dá-se a integração total do projeto.

De acordo com o Business Innovation Report (2009) da Strategos, a inovação é um dos principais diferenciadores de uma estratégia organizacional, permitindo o crescimento da empresa através da conceção de novos produtos ou novos modelos de negócio. De notar que 39,2% dos inquiridos<sup>30</sup> veem a inovação como uma via que se irá tornar “uma questão de sobrevivência”. Mais de 80% dos gestores se mostram satisfeitos com os resultados que a inovação proporciona e consideram a inovação fundamental para as empresas da atualidade.

Em Portugal, são várias as empresas que optam por seguir esta estratégia<sup>31</sup>, nomeadamente a Brisa, o Banco Espírito Santo, a PT, a José de Mello, a Galp Energia, a SONAE, a SAG e a EFACEC.

#### **4.4.1.1 Ótica do “duplo funil”**

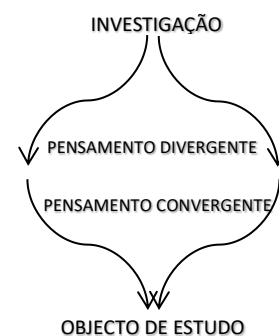
A Metodologia *Strategos* está intimamente relacionada com esta ótica. Se numa primeira fase se recorre à livre produção de ideias, a fase divergente, posteriormente, numa fase convergente, as ideias são selecionadas e avaliadas (ver figura 5).

---

<sup>30</sup> Os inquiridos foram empresas a nível nacional.

<sup>31</sup> Ver Anexo 2- “Empresas que seguem a Metodologia *Strategos*”

A fase divergente, segundo Anderson (1959), pressupõe pessoas criativas, flexibilidade e originalidade. É nesta fase que surgem soluções criativas e novas combinações, pelo que se apela a ideias intuitivas, através da totalidade dos estímulos e da imaginação que não se encontra nas conceções existentes até então. Aqui é necessária uma comunicação constante e uma



ligação de conceitos aparentemente separados, ou seja, um pensamento lateral.

**Figura 5 – Duplo funil**  
(elaboração própria)

A fase convergente opera segundo princípios lógicos e sequenciais, de forma a organizar todas as informações obtidas e concedendo-lhes um significado.

A Metodologia *Strategos* não segue apenas um tipo de pensamento mas sim a interação entre o divergente e o convergente, fazendo uso das capacidades das pessoas, do seu conhecimento técnico e cognitivo, conjuntamente com o ambiente em que a empresa se encontra, pois este também estimula e contribui para a produção criativa (Alencar e Fleith, 2003).

Após este enquadramento do tipo de estratégia de inovação da Galp será realizada uma análise do funcionamento interno dos processos e projetos da mesma para poder existir uma visão prática do tema e assim articular todos os conhecimentos e retirar conclusões.

#### 4.4.2 Projetos de inovação

Face às transformações do setor em que a Galp atua, esta compreende a necessidade de criar soluções inovadoras e tecnológicas que possam levar à redução do custo marginal de produção, bem como ao aumento dos recursos recuperáveis<sup>32</sup>. Neste âmbito, a Galp considera o investimento em Investigação & Tecnologia de elevada importância estratégica e, portanto, possui um portefólio equilibrado e diversificado de projetos de elevado potencial.

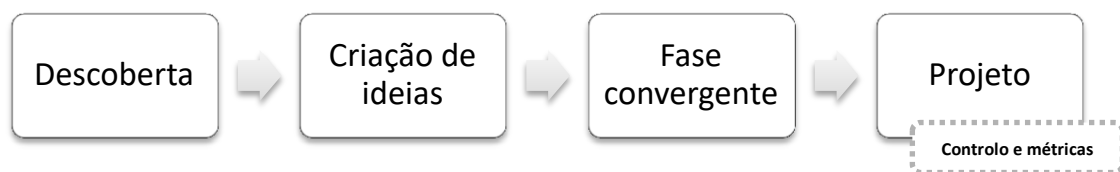
Os projetos de inovação são desenvolvidos tanto no seio da empresa como em parceria com outras empresas e entidades do meio científico e tecnológico. Ultimamente, estes

<sup>32</sup> Dizem respeito à quantidade de petróleo ou gás natural cuja produção, em determinada data, não é comercialmente viável devido a certas contingências mas que é recuperável por meio de projetos de desenvolvimento.

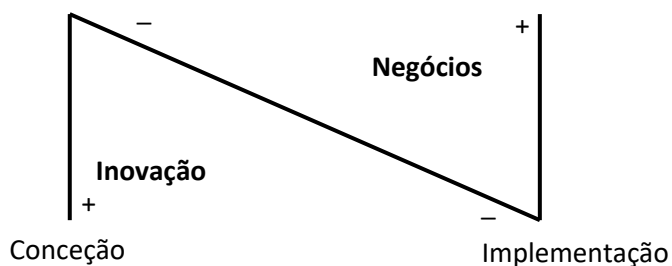
projetos têm-se centrado mais nos Segmentos de negócio G&P e Refinação & Distribuição.

Aquando do aparecimento de uma grande ideia, é realizada uma reunião *kick off* com o objetivo de sistematizar a informação crucial – objetivos, âmbito, equipa/RH, calendarização de atividades e budget – e os fatores críticos para o sucesso da mesma.

Todos os projetos de inovação da Galp se realizam, como já pudemos constatar, segundo uma sequência: primeiramente dá-se a descoberta; esta dá lugar à criação; segue-se a fase convergente e, por fim, a fase de Projeto. Sob esta última fase incidem o controlo e as métricas dos projetos de inovação (ver figura 6). A dada altura, o projeto acaba por abandonar totalmente a Área da inovação e passa para a unidade de negócio que esteja em questão. Estas duas áreas funcionam em sentidos opostos no que diz respeito à incidência das mesmas no projeto (ver figura 7).



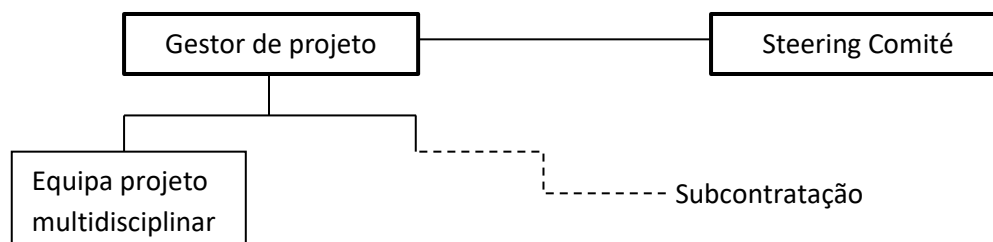
**Figura 6** – Fases da Inovação na Galp (elaboração própria)



**Figura 7** – Relação entre a inovação e os negócios num projeto de inovação (elaboração própria)

Importa agora abordar a estruturação de um projeto de inovação na Galp ao nível dos seus intervenientes (ver figura 8). Este é composto por um Gestor de projeto, um *steering comitee* – composto por um *board* constituído por colaboradores *seniors* que acompanham o projeto – e, uma equipa de projeto que, como vimos, é multidisciplinar. Pode ainda existir a necessidade de subcontratar um serviço, nomeadamente serviços de

consultoria, no entanto é raro acontecer. De salientar que o Gestor de projeto tem como principal dever o de garantir que se cumpre o que terá sido proposto<sup>33</sup>, garantindo a mobilização e motivação necessárias para todos os trabalhadores envolvidos, bem como a segurança para os colaboradores posicionados mais acima que decidiram apostar no projeto.



**Figura 8** – Intervenientes num projeto de inovação da Galp (elaboração própria)

A Galp tem por hábito integrar nos seus projetos de inovação essencialmente indivíduos internos, uma vez que estes já possuem o conhecimento, as competências e a flexibilidade necessárias para levar a cabo o novo projeto.

A estratégia de Inovação e I&D da Galp engloba projetos de várias áreas e envolve diversos *stakeholders*. Essas áreas correspondem a tendências e desenvolvimentos antecipados no setor energético.

Assim sendo, a empresa apostou no desenvolvimento de uma plataforma digital de relacionamento – Rede Galp Inovação – com o Sistema Científico Tecnológico<sup>34</sup> e criou uma nova unidade: a Galp Soluções de Energia (GSE). Esta unidade é especializada no desenvolvimento e na implementação de soluções incorporadas de eficiência energética de forma a obter resposta a desafios de inovação e melhoria contínua. Em 2010, a GSE apresentou a estreia da empresa no mercado da energia solar com o desenvolvimento de uma central fotovoltaica para a produção e comercialização de energia elétrica.

Na Área da refinação, destaca-se o projeto PetroDesmetalização, desenvolvido no âmbito do Programa EngIQ – programa inovador em Portugal que tem como duplo

<sup>33</sup> Além disso, espera-se que o gestor de projeto entregue um “*plus*”, algo a mais do que se espera, algo benéfico, apesar de não ser condição obrigatória.

<sup>34</sup> Em 2010, o número de cientistas, investigadores, empreendedores, parceiros e fornecedores quadruplicou devido à Rede Galp Inovação. São realizadas periodicamente iniciativas presenciais com a Galp Energia e os principais colaboradores do SCT.

objetivo a execução de projetos I&D e a formação avançada de quadros da Galp Energia. Este projeto engloba as melhores escolas de engenharia química de Portugal.

As atividades que integram parcerias com universidades<sup>35</sup> são deveras importantes na medida em que acarretam largos benefícios: o conhecimento, a experiência, os recursos materiais e humanos. Por exemplo, a cooperação que a Galp Energia tem mantido com a Universidade do Porto, particularmente com a FEUP, integra uma política de I&D que permitiu obter uma capacidade gigante de inovar e desenvolver novas ideias, bem como fomentou o desejo e interesse em progredir no mercado energético como uma empresa de referência. O envolvimento de mentes jovens e muito competentes é imprescindível para se verificarem esses contributos para o desenvolvimento do nosso país.

Em 2006, a Galp criou a primeira garrafa de gás de nova geração totalmente reciclável – Pluma<sup>36</sup> –, fruto de um consórcio 100% português entre a Universidade do Porto, a Universidade do Minho e algumas empresas nacionais prestigiadas. A Pluma engloba em si a segurança, a resistência e a leveza, bem como o design e a ergonomia superiores ao de qualquer produto concorrente à escala internacional.

Na indústria automóvel, podemos destacar o protocolo da Galp Energia com a Toyota, no final do ano de 2009, no sentido de efetuarem testes à viatura protótipo Toyota Prius Plug-in, uma inovação tecnológica que possibilita o carregamento elétrico da viatura a partir da rede.

Não podemos deixar de referir um marco na história da Galp Energia, em 2012, quando esta iniciou a sua atividade na comercialização de eletricidade a clientes residenciais. Foi então o primeiro operador ibérico a oferecer as três formas de energia: gás, eletricidade e combustível.

A fim de melhor entendermos a atuação da Galp ao nível da estratégia e da inovação aberta iremos focar-nos, de seguida, num projeto-piloto<sup>37</sup> inovador desenvolvido pela Galp Energia.

---

<sup>35</sup> A Galp acredita que as universidades são uma importante fonte de recursos qualificados, estimulando assim a cooperação entre o meio universitário e o meio empresarial. É nestas iniciativas que se baseia a futuro da Empresa, um futuro sustentável de liderança tecnológica.

<sup>36</sup> Este produto ganhou prémios a nível nacional e internacional no âmbito da originalidade, inovação, conceito tecnológico, *design* e publicidade.

<sup>37</sup> Na Galp, os projetos-piloto são um complemento da inovação tecnológica de elevada importância para a sua aplicação às escalas industrial ou comercial.



#### 4.4.2.1 Projeto SmartGalp

O projeto SmartGalp foi desenvolvido no período de 1 de outubro de 2010 a 30 de setembro de 2013, pela Área de Inovação da Galp Energia, no âmbito da eficiência energética, e consiste numa plataforma de interface com os utilizadores que promove a eficiência energética. Sendo estes utilizadores os consumidores finais, este é um projeto pioneiro no relacionamento direto entre os mesmos e o fornecedor de energia.

O SmartGalp é, então, um sistema de *smart metering*<sup>38</sup> que monitoriza, em tempo real e detalhadamente, os consumos de cada cliente, tem a capacidade de gerar oportunidades de melhoria e possui a variância de controlo *online* de equipamentos. Assim, foi criada a plataforma *online* [www.smartgalp.pt](http://www.smartgalp.pt)<sup>39</sup> que permitiu atingir esses elementos.

Os clientes podem acompanhar, a partir do seu lar, os consumos que efetuam ao nível de uma oferta trifuel – eletricidade, gás natural e combustível –, o que lhes permite definir estratégias de poupança e redução de consumo, satisfazendo as suas necessidades de forma eficiente. Tudo isto através da simples instalação de equipamentos de *smart metering* nas suas casas/viaturas. Após isso, basta apenas consultar o portal *online* onde são monitorizados, transmitidos e tratados todos os dados em tempo real.

Inicialmente, o projeto-piloto tinha prevista uma duração de 2 anos, sendo que acabou por se prolongar por mais um ano. Tal situação deveu-se a algumas barreiras com as quais a Galp se deparou. Uma vez que o serviço pretendia ser o mais abrangente possível, foi disponibilizado para qualquer utilizador doméstico e portanto acabou por ser considerada uma amostra de 120 clientes Galp<sup>40</sup>, o que tornou o projeto algo complexo. Outro problema verificado foi o facto de o portal SmartGalp, construído de raiz, apresentar alguns problemas de comunicação com o já existente sistema de faturação da Galp, o Open SGC.

Estas barreiras que se fizeram sentir implicaram alguma flexibilidade e adaptabilidade no plano de ação da Galp, de forma a serem ultrapassadas. Essa situação não foi um

---

<sup>38</sup> *Smart metering* é um novo tipo de medição de consumos, em tempo real, que pode enviar digitalmente as leituras do mesmo para o fornecedor de energia. (<https://www.uswitch.com/gas-electricity/guides/smart-meters-explained/>). Em Portugal existem desenvolvimentos relacionados com a eficiência das redes elétricas, por exemplo a EDP promoveu a InovGrid- uma verdadeira *Smart grid*.

<sup>39</sup> Neste momento, não está disponível devido a um *upgrade* que está a ser realizado.

<sup>40</sup> Fazem parte destes 120 a ERSE e a Quercus.

problema pois estes são valores que a Galp já assume. Assim, sempre que houve falhas de comunicação entre os sistemas nos lares piloto, a assistência técnica dirigiu-se, prontamente, ao local para resolução das mesmas. Por outro lado, a incompatibilidade dos dois sistemas foi resolvida devido às várias atualizações de que os mesmos foram alvos. O acesso e consulta do portal, por parte dos clientes, foram garantidos e estes foram, até, incentivados pela Galp via *e-mail* a fazê-lo.

O SmartGalp foi desenvolvido em parceria com o MIT Portugal – representado pelo Instituto Superior Técnico –, o FAI – Fundo de Apoio à inovação – e a ISA. Cada um destes parceiros contribuiu com competências fundamentais para o desenvolvimento do serviço, garantindo uma inovação mais rápida e segura. O consórcio tornou-se uma mais-valia para o sucesso do projeto, uma vez que cada um dos parceiros atuou de forma confortável e competente: a Galp Energia possui competências na Área de distribuição e comercialização de eletricidade e gás, bem como de sistemas de faturação; o MIT Portugal contribuiu na Área de I&D no que diz respeito à determinação da pegada de CO<sub>2</sub>, *benchmarking* energético e aconselhamento e avaliação da alteração de padrões e/ou comportamentos; por último, a ISA<sup>41</sup> teve um papel fundamental pois detém uma vasta experiência e *know-how* acerca de soluções de monitorização de consumos.

É, então, facilmente perceptível a partilha existente de propriedade intelectual. No entanto, sabemos que parcerias entre empresas englobam também a partilha de riscos, custos e benefícios. Ao nível do investimento que foi necessário para implementar o projeto-piloto podemos desagregá-lo da seguinte forma:

Galp Energia: 234.810.06€

MIT Portugal: 13.951.85€

FAI: 248.761.91€<sup>42</sup> (50% do total do investimento nas despesas elegíveis<sup>43</sup> – 508.251.63€)

---

<sup>41</sup> A ISA é uma empresa líder em soluções de monitorização aplicadas às áreas de energia, ambiente, segurança, mobilidade e saúde.

<sup>42</sup> A participação por parte do FAI foi realizada através de pagamentos associados aos *deriverables* de cada tarefa, ou seja estes pagamentos foram sendo solicitados com o decorrer do projeto.

<sup>43</sup> Foram consideradas todas as rubricas com exceção dos custos associados aos alunos de doutoramento do programa MIT Portugal.

O financiamento total foi então de 476.200€ para a Galp Energia e de 73.952€ para o MIT Portugal.

Para conseguir avaliar o custo/benefício deste projeto, a Galp Energia formou ainda uma parceria com o IMR (Institute of Marketing Research) de forma a conseguir uma avaliação alargado do projeto, permitindo-lhe construí-lo de raiz com foco nas duas grandes vertentes principais: a relação com o cliente e a poupança de energia. Essa avaliação de *benchmarking* veio mostrar que de facto os clientes dão valor à eventual redução dos seus gastos, no entanto, nem todos afirmam estar dispostos a pagar<sup>44</sup> pela solução apresentada. A vontade de os clientes se adaptarem e atenderem as suas necessidades é influenciada principalmente pelo fator custo, mas não só. Há consumidores que concedem grande importância ao custo de transação e, portanto, a Galp criou um portal fácil de entender, com aconselhamento e informações práticas, por forma a diminuir o investimento físico e psicológico dos clientes.

As parcerias criadas proporcionam à Galp a oportunidade de criar um serviço diferenciado, revolucionário em tecnologia *smart metering* de energia, que garante uma sólida relação com o consumidor.

O SmartGalp permitiu à Galp fortalecer principalmente um dos seus valores: a relação próxima com o cliente<sup>45</sup>. Isto concede-lhe maior conhecimento acerca do seu público-alvo, as suas preferências e possíveis reações, ou seja, a probabilidade de a empresa ser bem-sucedida aumenta em larga escala pois ao oferecer um serviço de poupança e proximidade, aumenta a fidelização dos clientes. Toda a estratégia do SmartGalp é definida para o cliente final, sendo este um serviço B2C<sup>46</sup>. Os quatro benefícios que este projeto tem para oferecer aos seus clientes estão bem explícitos na sua publicidade<sup>47</sup>.

O SmartGalp é uma forte vantagem competitiva sobre os concorrentes do grupo pois serve-se de certos recursos e capacidades dificilmente imitáveis. Os principais

---

<sup>44</sup> As equipas de projeto da Galp elaboraram propostas de negócio para a comercialização do serviço, sendo que optaram por um modelo de pagamento mensal: o cliente paga uma percentagem do preço de aquisição quando adere ao serviço e o restante montante é distribuído por uma mensalidade de 12 meses (que inclui manutenções ou custos de comunicação).

<sup>45</sup> A Galp disponibilizou a todos os utilizadores SmartGalp o contacto do gestor operacional (email e telefone), o que permitiu um contacto diário, por forma a esclarecer ou resolver temas diversos.

<sup>46</sup> B2C – *Business To Consumer* – é o comércio efetuado diretamente entre a empresa e o consumidor final.

<sup>47</sup> Ver Anexo 10- “Publicidade do serviço SmartGalp”

constituintes dessa vantagem sustentável são o próprio sistema da oferta de gestão energética a um nível trifase e a tecnologia (portal e dispositivos *web*) pois o seu desenvolvimento e ajustamento são demorados. Este é um serviço que não apresenta concorrência direta, sendo completamente diferenciado da oferta existente no mercado de energia atual.

No quadro abaixo podemos ver os principais benefícios que este projeto trouxe, tanto para a Galp como para os seus clientes.

CONSUMIDOR	GALP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior eficiência energética</li> <li>• Menor custo</li> <li>• Menor impacto ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelização e lealdade dos consumidores</li> <li>• Produto diferente da oferta existente</li> <li>• Imagem de marca inovadora</li> </ul>

**Quadro 1** – Benefícios do projeto SmartGalp para o consumidor/empresa (elaboração própria)

Generalizando, o principal benefício que o SmartGalp trouxe consigo, na ótica da empresa, foi o facto de este vir diferenciar a proposta de valor da mesma através da oferta ao cliente da gestão energética e por tornar a Galp numa empresa em que energia é igual a consumo, igual a poupança (vendendo esse serviço).

A proposta de valor para os consumidores foi: a faturação mais frequente e precisa; a redução de custos através de uma melhor visão sobre o consumo; a capacidade de mudar o consumo significativo para horas menos caras e a gestão de carga inteligente como automatização do consumidor/casa.

A nível nacional, este projeto foi pioneiro no estudo do potencial dos sistemas de *smart metering* em ambientes domésticos, ao nível da eficiência energética. Assim, podemos afirmar que este trouxe contributos para a inovação no nosso país, principalmente na área de *smart metering* que é, atualmente, uma área explorada por poucos projetos em Portugal. O SmartGalp aparece como um portal *online* inovador que permitiu comparar os dados de consumo de cada consumidor com valores-referência, aconselhando sistematicamente os clientes de alterações que lhes poderiam ser úteis, bem como a determinação da própria pegada de CO<sub>2</sub>.

A Galp prima pela transparência tanto externamente como internamente e, portanto, foi lançado um esclarecimento na intranet da Galp Energia acerca do serviço que descrevia todo o projeto e divulgava os dados de acesso à conta de teste do portal *online*.

Em 2012, o projeto SmartGalp foi nomeado finalista (de entre seis) na categoria “Iniciativa Inovadora” para o prémio World Smart City Awards. Em 2014, obteve o prémio de International project of the year 2014, atribuído pela Association of Energy Engineers.

#### 4.5 Análise

Através da análise da empresa Galp e do projeto de inovação SmartGalp conseguimos perceber o modo de atuar desta organização em termos de estratégia de inovação que, como vimos, se processa segundo a Metodologia *Strategos*, ou seja uma inovação aberta.

O SmartGalp mostrou ser um projeto de inovação que manifesta nitidamente as várias vertentes que constituem a estratégia de inovação da Galp e que marcam os seus projetos de inovação.

Como vimos, este projeto foi o resultado de um consórcio entre mais do que uma empresa e portanto, não só os seus custos e receitas foram partilhados, como também os riscos que lhe estavam associados. Além disso, a partilha de conhecimentos e competências das várias empresas demonstrou ser fundamental para a concretização, em segurança, do projeto pois cada uma contribuiu com variáveis em que se pode considerar especialista.

O facto de este projeto se inserir num mercado considerado pouco explorado, o de *smart meters*, mostra a apetência da empresa para a abertura de fronteiras, a inexistência de medo em arriscar e em ser diferente, bem como o investimento em termos de I&D, que é fundamental não só no setor energético como também em praticamente todos os outros setores. Não esquecer que este serviço disponibilizado pela Galp surge no mercado como pioneiro na oferta de um sistema de avaliação e consulta, *smart metering*, do consumo a três níveis: eletricidade, gás e combustível. Ou seja, uma oferta completamente inovadora e diferenciada.

Os processos e serviços da Galp mostraram ser adaptáveis e flexíveis, nomeadamente na medida em que os sistemas de faturação do SmartGalp e o que já existia na empresa se mostraram incompatíveis e, após isso, a empresa teve a capacidade de ajustar todas as componentes que eram necessárias. Ou seja, a empresa incorpora no seu seio valores considerados essenciais para esta manter uma estratégia sustentável e inovadora: adaptabilidade e flexibilidade.

Podemos portanto afirmar que o recurso à Metodologia *Strategos*, logo à inovação aberta, permite à Galp distinguir-se da sua concorrência e obter vantagem competitiva a vários níveis, por exemplo, ampliando a retenção e lealdade dos clientes ao lhes

fornecer produtos e serviços que satisfazem as suas necessidades. Neste caso, o projeto permitiu aos clientes reduzir custos e consumo ao proporcionar faturas precisas ao invés de faturas estimadas, comunicação constante entre o cliente e a empresa na forma de conselhos e dúvidas que surgissem e ao permitir o acesso constante à totalidade dos seus consumos.

De acordo com a teoria do custo de transação, a não ser que a recompensa seja bastante gratificante, os consumidores não estão dispostos a ter de realizar o extra de interpretar e gerir o seu consumo de energia. O SmartGalp contraria esse facto sendo uma aplicação simples, fácil de entender e que não implica grande investimento físico ou intelectual, uma vez que dispõe dos relatórios que o sistema oferece sem ter de existir qualquer esforço por parte do cliente. Este é um produto inovador que vai ao encontro das expectativas do cliente, aliás, de mais do que um tipo de cliente (ver quadro abaixo).

		O que a Galp tem para oferecer – O SmartGalp é...		
<b>O que o cliente procura</b>	Preço	Uma ferramenta de poupança		
	Utilidade		Um instrumento de gestão de consumo de energia	
	Tecnologia			Uma aplicação da tecnologia às energias.

**Quadro 2** – Oferta do SmartGalp aos vários tipos de clientes (elaboração própria)

Este é um excelente exemplo de como a Galp reúne uma cultura que privilegia a inovação e o desenvolvimento num meio cada vez mais competitivo e concorrencial. Através deste projeto, a Galp contribuiu intensamente para a competitividade do setor energético pois proporcionou aos consumidores uma nova, e pioneira, oferta de consumo.

Portanto, o SmartGalp reflete da melhor maneira a aposta da Galp na conceção e introdução de soluções que ao serem inovadoras e sustentáveis em matéria de utilização de energia (sendo este o setor de atuação), acarretam capacidades e benefícios para o negócio bem como para os *stakeholders*, incluindo consumidores e comunidade global.

No fundo, o SmartGalp foi um projeto bastante inovador, cuja conceção e implementação se realizaram de forma rápida e segura. É hoje um fator diferenciador na estratégia da Galp e foi fruto da inovação aberta.

No que diz respeito ao funcionamento interno da empresa, ao nível da sua estratégia de inovação, pudemos constatar que a Área de inovação funciona de forma transversal a todas as unidades de negócio, o que remete para a importância e relevância que esta tem no seio da empresa. Isto é, a Área de inovação trabalha em conjunto com qualquer segmento de negócio de acordo com as suas necessidades.

Em consequência dessa realidade, é fundamental existirem processos que fomentem a inovação e a criatividade, que como sabemos detêm uma estreita ligação e são indissociáveis. Através das suas “Fontes de inspiração” e dos seus canais de comunicação interna, a Galp possibilita aos seus colaboradores todos os meios para que estes possam contribuir com ideias novas e criativas que sejam vantajosas para a empresa. Este recurso que a empresa disponibiliza aos seus colaboradores eleva o sentimento de integração e importância dos mesmos, motivando-os para querer fazer mais e melhor.

Vimos também que a Área de inovação da Galp praticamente não apresenta hierarquia, o que facilita a inter-relação entre todos os colaboradores e que solidifica ainda mais a componente criativa pois estas duas realidades possibilitam a existência de um meio que favorece o fluxo de informação e o consequente aparecimento de ideias diferentes. O trabalho em equipa – organizado principalmente por equipas multidisciplinares, ou seja indivíduos com diferentes competências e portanto diferentes olhares – e a constante comunicação, através da intranet da Galp, entre os diversos colaboradores – que fortalece a partilha da visão estratégica da empresa por todos – são dois outros fatores que se observam como fundamentais.

A Galp mostra ter a capacidade de desenvolver conceitos através de técnicas como o *brainstorming* que estimulam o pensamento produtivo, e uma visão ampla e alargada, ao fornecerem uma multiplicidade de alternativas. Estes conceitos desenvolvidos transformam-se em projetos inovadores e acabam por se tornar num recurso estratégico para a empresa na medida em que a diferenciam pela difícil imitação por parte da concorrência. A prova disso mesmo é o vasto leque de projetos diversificados que a



Galp tem em sua posse – muitos dos quais pioneiros –, fruto do investimento em I&D e do acompanhamento total de todos por parte da Área de inovação até à sua implementação.

Importa ainda referir que a estratégia desta empresa é diariamente amparada pela contínua aprendizagem, adaptação, apetência para desafios e mudança. Podemos chamar-lhe, como retemos na revisão literária, de melhoria contínua. A melhoria contínua e a constante criação de valor são dois pilares estratégicos para a Galp que são basilares para o sucesso que a mesma apresentou no passado, apresenta no presente e, muito provavelmente, apresentará no futuro.

## 5. Conclusões

Após esta análise, é indiscutível que a Galp é uma empresa que consegue resultados positivos devido, em grande parte, à sua vantagem competitiva. Acresce ainda que as mudanças na organização, apesar de bastante frequentes e inovadoras, são sustentáveis no curto e longo prazo pois esta possui os recursos e as capacidades necessárias e basilares.

Através da prática de uma estratégia que é transversal a todos os níveis da organização e que, por isso, consegue explorar o seu total potencial de crescimento, a Galp consegue ir ao encontro da necessidade de ser criativo, ser hábil e de concretizar. Esta capacidade permite-lhe sobreviver e lidar com os gigantes desafios que emergem no mercado. Ou seja, constata-se que a Galp demonstra saber antecipar e gerir novas oportunidades e/ou riscos.

A Galp obtém assim um impacto tão forte internamente como externamente pois ao mostrar ser sustentável e ao criar valor regularmente apresenta-se como uma empresa competitiva, inovadora e de sucesso. Além disso é uma empresa que passa a mensagem de empregador atrativo pois contribui para o desenvolvimento e formação de competências dos seus colaboradores. Procura o desafio, a novidade, mantendo-se atualizada, motivando e apoiando os colaboradores ao fomentar a importância de cada um na empresa e, assim, desenvolve a vontade e gosto pelo trabalho.

Todas estas componentes, características e processos são constituintes da Metodologia aqui tratada, a *Strategos*, e são também largos os benefícios que a Galp extrai da mesma ao implementá-la, o que se pode verificar no projeto SmartGalp que foi estudado ao pormenor.

O projeto SmartGalp não surgiu como “último recurso” ou um serviço de emergência para manter o desempenho da empresa, mas antes como um meio para enfrentar um mercado onde, segundo Hamel (2007), a inovação é necessária e fundamental. Assim, como é proposto em Brown (2007), a Galp ampliou a sua visão de negócio e teve em conta acontecimentos exteriores a si, neste caso a crescente importância que as *smart meters* estão a ter no setor energético.

O pensamento em Johansson (2007) sugere que a maior dificuldade das empresas atuais é não se acomodarem ao que já conhecem pois esse é um caminho que transmite

segurança e certeza. A Galp contrariou esse facto apostando no SmartGalp, que nasce no âmbito da temática de *smart metering* e arriscou num novo mercado que proporciona aos clientes a gestão inteligente do seu consumo. Esta circunstância permitiu-lhe ter a capacidade de compreender que mais importante do que oferecer consumo aos seus clientes, como era hábito, seria oferecer poupança, ou seja permitir aos consumidores, através de um serviço, perceber como reduzir os seus gastos, ao invés de estimular o consumo. Com essa vertente fundamental do projeto e com a componente digital que só por si se torna atrativa, a Galp desenvolveu um serviço criativo que vai ao encontro das expectativas dos clientes e aumenta a possibilidade de retenção de clientes, como sugerido em Proctor (1999).

Uma das componentes que mostrou ser “a chave” para o sucesso do projeto SmartGalp foi a aposta constante da empresa em melhoria contínua. O estudo de Corso e Pellegrini (2007) sugeriu olhar para as atividades organizacionais segundo dois focos: o de aprendizagem e o de inovação. A empresa revelou capacidade de encontrar o equilíbrio em ambos os focos. Se por um lado incorporou no seu seio novos conhecimentos acerca de *smart metering*, por outro explorou recursos que já possuía, tanto ao nível de recursos humanos como tecnológicos e financeiros. Ao mesmo tempo, foi capaz de melhorar e adaptar capacidades que já possuía, como por exemplo o sistema de faturação – que foi ajustado e melhorado para ser compatível com este novo serviço – e implementou uma inovação completamente radical que se exprime no serviço como um todo pois este traduz-se numa oferta pioneira na gestão de eficiência energética trifuel.

É referido em Cozijnsen et al (2000) que a ausência ou inadequação de estruturas e mecanismos capazes de suportar o desenvolvimento inovador são dificuldades muito comuns em projetos inovadores. Esse foi um desafio que a Galp enfrentou quando o sistema de faturação do novo serviço não se mostrou compatível com o que já existia. A empresa contrariou esse obstáculo e socorreu-se do seu conhecimento interno para encontrar uma solução que permitiu a compatibilidade.

A teoria de Armbruster et al (2008) permite afirmar que o SmartGalp é sem dúvida um projeto inovador na medida em que representa um serviço novo (inovação de produto) e atinge novos mercados (aspectos técnicos).

O estudo deste projeto sugere que a Galp só consegue sustentar uma dinâmica inovadora devido à implementação de uma estratégia concreta e específica que envolve todos os seus *stakeholders*, que se apoia em processos para combinar e partilhar ideias e comportamentos. Além disso, o facto de esta empresa recorrer à melhoria contínua reforça e suporta a capacidade que a mesma tem para inovar de forma rápida e segura, muitas vezes com inovações pioneiras.

O que se pode reter após a realização desta dissertação é que uma estratégia sustentável está associada a uma maior competitividade e permite a adaptação desta empresa a mudanças ou oportunidades que surjam e que, posteriormente, levam à criação de valor. A Galp mostra ser uma empresa que “aprende”, que tem a capacidade de relacionar o que já conhece com o que não conhece.

Pode-se afirmar que se hoje a Galp possui um vasto leque de negócios e histórias de sucesso, tal situação deve-se em grande parte à sua orientação estratégica para a inovação e à sua visão direccionada tanto para o curto como para o longo prazo. Caso a Galp não investisse em inovação, o que provavelmente aconteceria era não conseguir acompanhar as novas tendências e expectativas dos seus clientes e, portanto, perderia vantagem competitiva.

### **5.1 Limitações do estudo**

A primeira limitação é que sendo este um estudo de caso único, não permite ser generalizado para todas as empresas. No entanto, importa referir que esse também não é o propósito, tratando apenas a identificação das circunstâncias em que a metodologia desenvolvida e as conclusões que daí advieram podem ser aplicáveis a uma empresa, neste caso a Galp Energia.

Outra das limitações deste estudo de caso prende-se com o facto de a Galp Energia ser uma empresa nacional com elevada reputação e o facto de a informação ter sido praticamente toda recolhida internamente pode levar a algumas oclusões por parte dos colaboradores entrevistados para evitar revelar aspetos menos positivos ou até ter havido alguma dificuldade de imparcialidade na forma de olhar para a realidade.

O número de entrevistas e os entrevistados seleccionados também pode ser limitativo pois os colaboradores foram escolhidos com o objetivo de aprofundar e entender a estratégia de inovação da empresa tendo-se dado, por conseguinte, mais importância à

recolha de informações válidas, concretas e sustentáveis do que propriamente opiniões diversas dos colaboradores em geral.

Apesar destas limitações, acredita-se que a especificidade deste caso permitiu conhecer a aplicação de uma metodologia, situando-a no contexto específico da sua história, cultura e práticas de gestão.

## **5.2 Sugestões para estudos futuros**

Seria interessante comparar os resultados desta dissertação com estudo realizados nas outras empresas que aplicam esta metodologia (ver anexo 2) ou que se servem de metodologias similares.

Seria também interessante realizar um estudo que comparasse duas empresas uma que implementa a metodologia, podendo até usar como base esta dissertação, e outra que opte por outra metodologia e/ou se sirva de outros meios para atuar no mercado. Podem comparar-se empresas do mesmo setor com metodologias diferentes ou até empresas de setores diferentes.

Ainda uma outra sugestão seria levar a cabo um estudo de caso de um projeto ou de uma empresa em que a implementação desta estratégia tivesse falhado e perceber o porquê: se não se enquadraria no setor em questão, se a empresa não teria os recursos e condições necessárias ou outros fatores.

## 6. Referências

- Alencar, E. M. L. S.; Fleith, D. S. (2003), “Contribuições teóricas recentes ao Estudo da Criatividade”, *Investigação*, Vol.19, Nº1, Universidade de Psicologia de Brasília
- Amabile, T. M.; Khaire, M. (2008), “Creativity and the role of the leader”, *Harvard Business Review*, Vol.86, Nº10
- Anderson, H. H. (1959), *Creativity and its cultivation*, New York: Harper & Brothers Publishers
- Armbruster, H.; Bikfalvi, A.; Kinkel, S. e Lay, G. (2008), “Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-technical Innovation in Large-scale Surveys”, *Technovation*, Vol.28, Nº10
- Becattini, G. (1999), “Distritos industriais na Itália” in *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*, Cocco, G.; Urani, A.; Galvão, A. P. (editors), Rio de Janeiro: DP&A
- Berger, A. (1997), “Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs”, *Journal of Integrated Manufacturing Systems*, Vol.8, Nº2
- Bessant, J. (1998), “Developing continuous improvement capability”, *International Journal of Innovation Management*, Vol.2, Nº4
- Bhuiyan, N. e Baghel, A. (2005), “An overview of continuous improvement: from the past to the present”, *Management Decision*, Vol.43, Nº5
- Brabandere, L (1998), *A gestão de ideias: da criatividade à inovação*, Paris: Dunod.
- Bradley, S.; McMullen, J.; Artz, K. e Simiyu, E. (2012), “Capital is not enough: innovation in developing economies”, *Journal of Management Studies*, Vol.49, Nº4
- Brown, J. S. (2004), “Minding and Mining the Periphery”, *Long Range Planning*, Vol.37, Nº2
- Caffyn, S. (1999), “Development of a continuous improvement self- assessment tools”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.19, Nº11
- Cagliano, R.; Caniato, F.; Corso, M. e Spina, G. (2005), “Implementing collaborative improvement: lessons from an action research process”, *International Journal of Production Planning & Control*, Vol.16, Nº4

- Chesbrough, H. W. (2003a) *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston: Harvard Business Press
- Chesbrough, H. W. (2003b) “Open Platform Innovation: Creating value from internal and external innovation”, *Intel Technology Journal*, Vol.7, N°3
- Chesbrough, H. W. (2006), “Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation” in *Open innovation: researching a new paradigm*, Chesbrough, H.W.; Vanhaverbeke, W.J. (editors), New York: Oxford University Press
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990), “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, N°1
- Corso, M. e Pellegrini, L. (2007), “Continuous and discontinuous innovation: overcoming the innovator dilemma”, *Creativity and innovation management*, Vol.16, N°4
- Cozijnsen, A. J.; Vrakking, W. J. e Ijzerloo, M. (2000), “Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.3, N°3
- De Bono, E. (2003), “O momento atual pede inovação”, *Revista HSM Management*, Vol.37, N°2
- Dosi G. (1998) “The Nature of the Innovation Process”, in G. Dosi, R. Freeman, G.Nelson, G.Silverberg e L. Soete (editores), “Technological Change and Economic Theory”, London: Pinter
- Fleury, M. T. L. e Fleury, A. C. C. (2004), “Alinhando Estratégias e Competências”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol.44, N°1
- Gomes, L. V. N. (2004), *Criatividade: projeto, desenho e produto*, Santa Maria: SCHDS
- Gunday, G.; Ulusov, K. K. e Alpkan, L. (2011), “Effects of Innovation Types on Firm Performance”, *International Journal of Production Economics*, Vol.133, N°2
- Hamel, G. (2007), *The future of management*, Boston: Harvard Business Press
- Hurley, R. F. e Hult, G. T. M. (1998), “Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, N°3

- Johansson, F. (2007), O efeito Medici: O que nos podem ensinar os elefantes e as epidemias acerca da inovação, Lisboa: Casa das Letras
- Kim, K. H. (2006), “Can We trust creativity tests? A review of the Torrance tests of creative thinking (TTCT)”, *Creativity Research Journal*, Vol.18, Nº1
- Kossoff, L. (1993), “Total quality or total chaos?”, *HR Magazine*, Vol. 38, Nº4
- Krishnan, R.; Shani, A.; Grant, R. e Baer, R. (1993), “In search of quality improvement: problems of design and implementation”, *Academy of Management Executive*, Vol.7, Nº4
- Karlöf, B. (1999), Conceitos básicos de administração: um guia conciso, Rio de Janeiro: Rocco
- Madrigal, J. e Quesada-Pineda, H. J. (2013), “Sustaining Continuous improvement: a longitudinal and regional study”, *International journal of Engineering Business Management*, Vol.5, Nº43
- Matolcsy, Z. P. e Wyatt, A. (2008), “The Association Between Technological Conditions and the Market Value of Equity”, *The Accounting Review*, Vol.83, Nº2
- Michalko, M. (2003), “From Bright Ideas to Right Ideas: Capturing the Creative Spark”, *The Futurist*, Vol.37, Nº5
- Middel, R.; Boer, H. e Fisscher, O. (2006), “Continuous improvement and collaborative improvement: similarities and differences”, *Creativity and innovation management*, Vol.15, Nº4
- Molero, J.; Buesa, M. e Fonfría, A. (1998), *The Internationalization of SMEs Innovatory Firms in the Southern European Economics*, London: South Bank University
- Mosey, S.; Clare, J. N. e Woodcock, D. J. (2002), “Innovation Decision Making in British Manufacturing SMEs”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol.13, Nº3
- Nicholson, N. (2000), *Executive instinct: Managing the human animal in the information age*, New York: Crown
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997), Criação do Conhecimento na Empresa, Rio de Janeiro: Campus



- Ostrower, F. (1977), *Criatividade e processos de criação*, Rio de Janeiro: Vozes
- Porter, M. E. (1985), *The competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press
- Ridderstrale, J. e Nordström, K. A. (2006), *Capitalismo Karaoke: Gestão para a Humanidade*, Lisboa: Público
- Rodrigo, J. (2004), “Creatividad operativa: Un acercamiento sistémico y pragmático a la capacidad de generar ideas de las organizaciones”, *Creatividad y Sociedad*, N°5
- Salunke, S.; Weerawardena, J. e Mccoll-Kennedy, J. R. (2011). “Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms”, *Industrial Marketing Management*, Vol.40, N°8
- Schmidt, T. e Rammer, C. (2006), “The determinants and effects of technological and non-technological innovations – evidence from the German CIS IV”, <http://www.oecd.org/sti/inno/37450197.pdf>, acedido em janeiro de 2016
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press
- Stacey, R. (1996), *Complexity and Creativity in Organizations*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Sternberg, R. J. (2008), *Psicologia Cognitiva*, 4ª Edição, Porto Alegre: Artmed editora
- Strategos (2009), “Business Innovation Survey Report”, [http://www.strategos.com/articles/Strategos\\_BIS2009\\_Report.pdf](http://www.strategos.com/articles/Strategos_BIS2009_Report.pdf), acedido em março de 2016
- Tschimmel, K. (2003), “O pensamento criativo em design”, [http://www.creamundos.net/primeros/artigo%20katja%20o\\_pensamento\\_criativo\\_em\\_design.htm#\\_ftnl](http://www.creamundos.net/primeros/artigo%20katja%20o_pensamento_criativo_em_design.htm#_ftnl), acedido em março de 2016.
- Ulrich, D. (1998), A New Mandate For Human Resources, *Havard Business Review*
- Williams, W. e Yang, L. T. (2004), “Organizational Creativity”, in *Handbook of Creativity*, Sternberg, R. J. (editor), Cambridge University Press, Cambridge
- Yin, R. (2003), *Case study research: design and methods*, 3ª Edição, New York: Sage Publications

## Anexo 1- Os seis princípios da inovação

1- Procurar compreender novas perspectivas dentro e fora da empresa; identificar e desafiar ortodoxias do negócio ou da indústria; reconhecer as competências chave da empresa; analisar tendências e discontinuidades na envolvente contextual; recolher as necessidades "escondidas" dos consumidores

3- Construir um ponto de vista sobre o futuro para poder agir em conformidade: as organizações deverão ser capazes de construir um cenário que condicione a linha de acção – a inovação poderá estar alinhada com o ambiente futuro

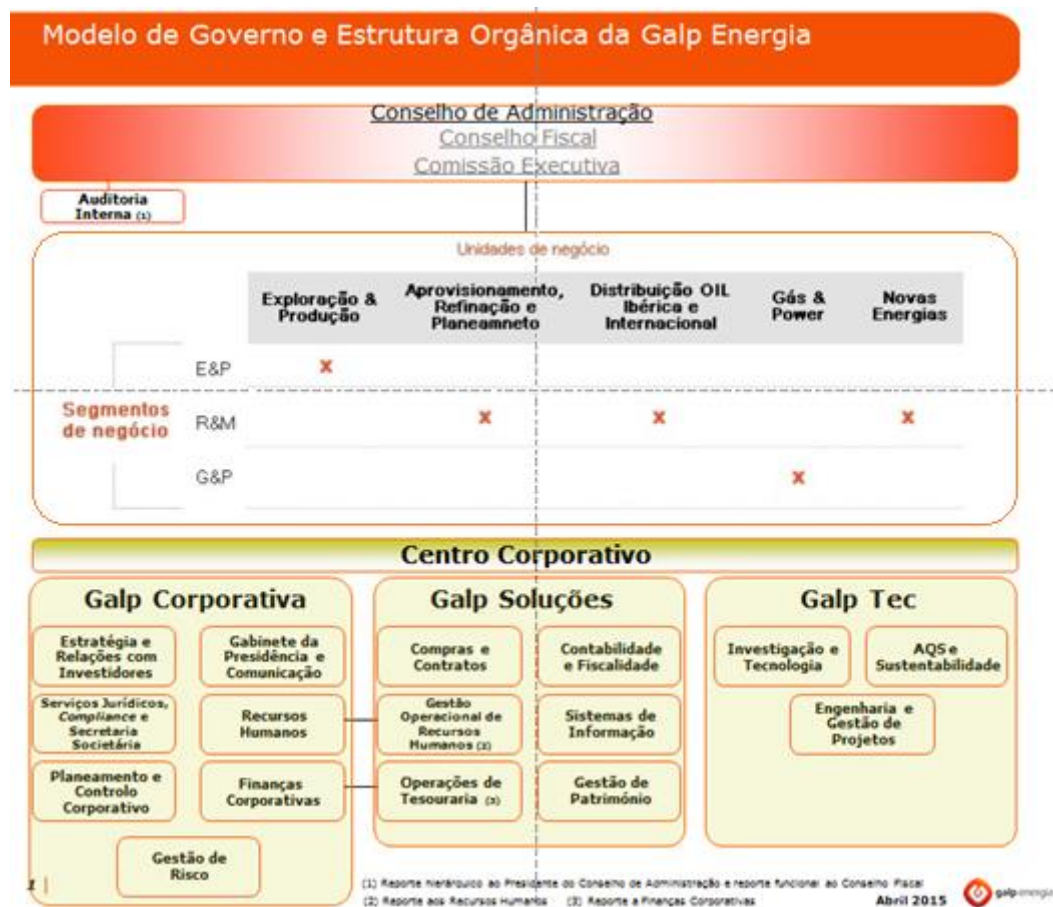
5 – Criar o ambiente de inovação na organização: potenciar as capacidades de cada colaborador para participar activamente no desenvolvimento de novas ideias e conceitos de negócio, treinando-os a pensar de forma criativa os desafios de negócio

6 – Pensar de forma holística – construir um sistema com 4 elementos: treinar pessoas para serem mais criativas e estruturadas nos processos de inovação; construir processos e ferramentas que permitam gerar oportunidades, decidir sobre as mesmas e executá-las; construir as estruturas de governance adequadas para gerir as actividades de inovação; investir na cultura e valores transmitidos a toda a empresa.

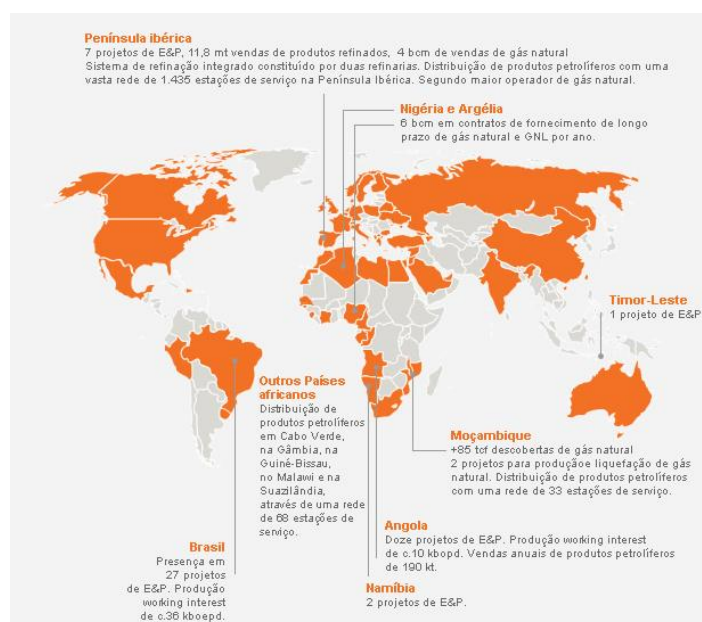
## Anexo 2- Empresas que seguem a Metodologia *Strategos*



### Anexo 3- Estrutura orgânica da Galp



### Anexo 4- Presença da Galp a nível mundial



## Anexo 5- Compromissos internos da GALP



## Anexo 6- Canais de comunicação interna da Galp



## Anexo 7- Plataforma de inovação na intranet da Galp

Lista


INOV AGENDA



Envie-nos as suas ideias sobre inovação e energia

Bem vindo ao Espaço de Inovação do mygalp

Desperte o seu espírito empreendedor, partilhe a sua energia criativa e construa valor inovando com excelência!



Próxima fase de avaliação das ideias:  
Serão consideradas as ideias que derem entrada até 31 de Março.




*«Se eu tiver mil ideias e uma delas for uma boa ideia, já fico satisfeito.»*  
**Alfred Nobel**

Edit this page to modify your web part content.

CONTRIBUIR



Submeter Documentos



Submeter ideia




Desafio



Voluntariado


CONSULTAR




Biblioteca



Banco de ideias



Patentes



Engenharia tecnológica

Os eventos da INOV AGENDA

Envie-nos as suas sugestões para [espaco.inovacao@galpennergia.com](mailto:espaco.inovacao@galpennergia.com)

Os documentos em destaque...

...Portugueses disponíveis para comprar carros eléctricos

...Reducing road transport emissions

...Bactéria que se alimenta de petróleo

59

[Nicolle Fernandes](#) · [Ajuda](#)

pesquisa

[espaço de inovação](#) | 
 [inovação galp](#) | 
 [biblioteca inovação](#) | 
 [mercados](#) | 
 [contribuir](#) | 
 [em aprovação](#) | 
 [consola gestão](#) | 
 [gestão ideias](#) | 
 [r&d galp](#) | 
 [innoblog](#) | 
 [prémios de inovação](#) | 
 [Site Actions](#)

mygalp > Espaço de Inovação > Contribuir > **Tive uma ideia**

[Ver todo o conteúdo](#) | [Reciclagem](#)

**Ea Li**  
Tive uma ideia  
Quero participar num desafio  
Quero ser voluntário

Para saber mais, veja [aqui](#) a entrevista a António Sousa Nunes.

## A Galp Energia vai premiar as melhores ideias com prémios até 5.000€

**TIVE UMA IDEIA!**

Teve uma ideia com potencial de negócio para a empresa? Não a guarde para si e divulgue. A concretização das ideias depende da sua partilha. As três melhores ideias habilitam-se a receber prémios no valor de 5000€, 3000€ e 1500€.

\* Nome da Ideia

Link Web

Clique aqui para inserir um documento

\* Breve Descrição

↵

<p><b>Unidade(s) de Negócio (onde se aplica)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Aprovisionamento e Refinação</li> <li><input type="checkbox"/> Distribuição Oil</li> <li><input type="checkbox"/> Gás Natural</li> <li><input type="checkbox"/> Power</li> <li><input type="checkbox"/> Exploração &amp; Produção</li> <li><input type="checkbox"/> Internacional Oil</li> <li><input type="checkbox"/> Serviços Corporativos</li> </ul>	<p><b>Mercados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Casa</li> <li><input type="checkbox"/> Estrada</li> <li><input type="checkbox"/> Empresa</li> <li><input type="checkbox"/> Outros</li> </ul>
---	---

<p><b>Público Alvo</b></p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 30px; position: relative;"> <div style="position: absolute; bottom: 5px; right: 5px; font-size: 1.2em;">↵</div> </div>	<p><b>Benefícios Galp Energia</b></p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 30px; position: relative;"> <div style="position: absolute; bottom: 5px; right: 5px; font-size: 1.2em;">↵</div> </div>
<p><b>Benefícios Cliente</b></p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 30px; position: relative;"> <div style="position: absolute; bottom: 5px; right: 5px; font-size: 1.2em;">↵</div> </div>	<p><b>Como entregar benefício</b></p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 30px; position: relative;"> <div style="position: absolute; bottom: 5px; right: 5px; font-size: 1.2em;">↵</div> </div>

**Fonte/Origem**

**Anónimo**

☒ Sim

☐ Não

Todos os campos assinalados com \* são de preenchimento obrigatório.

**Anexos da Ideias**

Nome	Tipo	Tamanho
<span style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 2px 10px; cursor: pointer;">Remover ficheiros seleccionados</span> <span style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 2px 10px; cursor: pointer; margin-left: 10px;">Clique aqui para inserir um documento</span>		

Gravar  
Voltar



## Anexo 9- Layout da intranet da Galp



## Anexo 10- Publicidade do projeto SmartGalp

### COMO POUPAR COM O SMARTGALP?

- 1) Consulte regularmente o portal SmartGalp para acompanhar o impacto dos seus comportamentos no consumo de energia.
- 2) Compare o consumo energético em dois períodos distintos. Poderá, por exemplo, comparar dois meses e tirar conclusões mais detalhadas acerca das diferenças no consumo.
- 3) Saiba se o seu tarifário de eletricidade é de facto o mais adequado para si.
- 4) Siga as dicas de eficiência energética específicas para si.

Venha conhecer o portal Smartgalp em [www.smartgalp.pt](http://www.smartgalp.pt). Criámos um perfil de teste para si, utilize os seguintes dados de acesso: user.test (username) e user.test (password). Envie o seu feedback e sugestões para [smartgalp@galpennergia.com](mailto:smartgalp@galpennergia.com) ■

# smartgalp